ZYGMUNT MIETLEWSKI
BOGDAN TCHÓRZ
ŁUKASZ RÓŻANKOWSKI

Model upowszechniania dobrych praktyk CSR w branży elektromaszynowej

Warszawa 2013

wersja przelamanie.indd 1 2013-08-14 14:09:04

Region Warmińsko-Mazurski NSZZ „Solidarność”
10-448 Olsztyn
ul. Głowackiego 28

Fundacja „Instytut Społecznej Odpowiedzialności Organizacji”
10-436 Olsztyn
ul. Dworcowa 18/8

BULGARIAN BRANCH CHAMBER MACHINE BUILDING,
29 Alabin Street, P.O. Box 625.1000 Sofia, Bulgaria

Projekt nt. „*Wymiany dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności*”. w ramach priorytetu VIII. Regionalne kadry gospodarki, **działania**: 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie; **poddziałanie**: 8.1.3. Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności, w województwie warmińsko – mazurskim Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Recenzent: **Stanisław Kozak**

Korekta: **Anna Janus**

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie.

Publikacja jest dostępna także w formie elektronicznej na stronie www.janski.edu.pl, www.partnerstwo.net, www.instytut-csr.net

ISBN 978-83-87897-72-7

wersja przelamanie.indd 2 2013-08-14 14:09:05

Spis treści

1. Wprowadzenie 5
2. CSR branży elektromaszynowej w województwie warmińsko-mazurskim w Polsce i Bułgarii – wyniki badań 7
3. Założenia do modelu upowszechniającego dobre praktyki CSR w przemyśle elektromaszynowym 11
4. Przykłady dobrych praktyk CSR branży elektromaszynowej w Bułgarii i w Polsce w województwie warmińsko-mazurskim 14
5. Model upowszechniania dobrych praktyk CSR w przemyśle elektromaszynowym 25
6. Programy upowszechniania dobrych praktyk CSR w przemyśle elektromaszynowym, wypracowywane w ramach Projektu Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności 26
7. Wartość dodana do projektu 36
8. Relacja z wizyty bilateralnej w Bułgarii 48
9. Podsumowanie 51

Literatura 53

Spis rysunków 54

Spis tabel 54

wersja przelamanie.indd 3 2013-08-14 14:09:05

wersja przelamanie.indd 4 2013-08-14 14:09:05

1. Wprowadzenie

Do niedawna w Unii Europejskiej obowiązywała koncepcja społecznej odpowiedzialności organizacji (*corporate social responsibility – CSR)* według której przedsiębiorstwa w swojej działalności dobrowolnie uwzględniły problematykę społeczną i ekologiczną (dobrowolność, rozumiana jako przywilej, nie zobowiązanie czy przymus).

W nowej koncepcji społeczną odpowiedzialność określa się jako odpowiedzialność przedsiębiorstwa za jego wpływ na społeczeństwo. W koncepcji tej chodzi o to aby zachować równowagę pomiędzy interesem przedsiębiorstwa, a interesem społecznym (dobrobyt przedsiębiorstwa nie może stać w sprzeczności z oczekiwaniami społecznymi). CSR to inicjatywa obywatelska przedsiębiorstwa, która zaspokaja potrzeby społeczne, dynamiczny proces, który wyzwala w przedsiębiorstwach kreatywność, czego objawem są innowacyjne rozwiązania zaspokajające potrzeby społeczeństwa (przedsiębiorstwo, które nie nadąża za zmianami zachodzącymi w otoczeniu, skazuje się na niebyt).

CSR, wpisane w wizję i misję przedsiębiorstwa, świadczy o jego dalekowzroczności. Takie przedsiębiorstwo wie co robić i jak to robić, zaś wytworzone przez nie produkty i usługi zaspokajają nie tylko podstawowe potrzeby klientów – zaspokajają też szeroko rozumiane potrzeby społeczne. Wówczas CSR nie jest ideą fixe.

CSR najlepiej się spełnia, kiedy przedsiębiorcy i społeczność (jej reprezentanci: samorządy i organizacje pozarządowe) potrafią się porozumieć, skupić uwagę na tym co łączy, a nie na tym co dzieli. W korporacjach CSR ewaluowała od filantropii, po świadome planowanie strategii zachowań społecznie odpowiedzialnych. Korporacje dość szybko zrozumiały, że partycypowanie w zachowania społecznie odpowiedzialne to dobra inwestycja na przyszłość. To także sposób na uzyskanie „rozgrzeszenia" ze strony społeczności, za zachowania dotąd – świadomie, bądź nie – oceniane jako działania społecznie nieakceptowane. To sposób na zjednywanie sobie społeczności na czas, kiedy przyjdzie się firmie zmierzyć z kryzysem. Podstawowym założeniem CSR jest odpowiedzialne i etyczne postępowanie biznesu względem wszystkich grup społecznych, na które oddziałuje poprzez swoją działalność, z możliwie największym poszanowaniem środowiska przyrodniczego. Podstawową charakterystyką odpowiedzialności społecznej jest dążenie organizacji do uwzględniania kwestii społecznych i środowiskowych w procesach decyzyjnych oraz ponoszenia odpowiedzialności za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko. Odpowiedzialny biznes poszukuje synergii pomiędzy trzema obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa: ekonomicznym, środowiskowym i społecznym.

W polityce Unii Europejskiej (UE) społeczna odpowiedzialność zajmuje ważne miejsce ze względu na rolę, jaką odgrywa w kreowaniu wzrostu konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju UE. W koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu główne cele przedsiębiorstwa – generowanie zysku i podnoszenie wartości rynkowej – nie zmieniają się. Oczekuje się jedynie od przedsiębiorstw, że dostosują swoje działania biznesowe do obowiązujących społecznych norm, wartości i oczekiwań. Zadbają o to, aby ich działania, wykraczające poza ekonomiczny i prawny obowiązek przedsiębiorstwa, były przejrzyste, etyczne i uwzględniały oczekiwania oraz interes Interesariuszy, a więc były społecznie odpowiedzialne. Przedsiębiorstwa realizując cele

wersja przelamanie.indd 5 2013-08-14 14:09:06

biznesowe ponoszą odpowiedzialność za wpływ swoich decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, włączając w to zdrowie i dobrobyt społeczeństwa. Zrównoważony rozwój nie jest troską tylko UE. Rośnie świadomość ludzi w kwestii tego, że zasoby wyczerpują się i potrzebna jest nowa jakość w podejściu do pozyskiwania surowców, ich przetwarzania i pozbywania się odpadów. Człowiek coraz skuteczniej podgląda Naturę i od niej się uczy jak ponownie wprowadzić w obieg gospodarki to, co do tej pory traktował jako odpady poprodukcyjne. Dziś te odpady (śmieci) to cenny surowiec, który człowiek zaczyna mądrze wykorzystywać. Jest jednak jeszcze bardzo wiele w tej materii do zrobienia. Podobnie w wielu innych obszarach aktywności ludzkiej, np. takich jak: zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie łańcuchem dostaw (stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu na każdym etapie dostaw), znakowanie produktów, działania na rzecz lokalnej społeczności.

Aby sprostać wyzwaniu, nakreślonemu w koncepcji zrównoważonego rozwoju, potrzebny jest konsensus wszystkich uczestników rynku, dotyczącego stanowienia oraz przestrzegania norm i standardów w zakresie dalszego eksploatowania środowiska naturalnego i życia społecznego. Zrównoważony rozwój oznacza takie postępowanie ludzi i organizacji, aby dla przyszłych pokoleń zachować naszą planetę taką, jaką my znamy ją dziś.

W Polsce koncepcja odpowiedzialności społecznej biznesu, albo społecznie odpowiedzialnej organizacji (*corporate social responsibility – CSR)* rozwija się od kilkunastu lat. Jednym z pierwszych ośrodków akademickich, który zaczął zajmować się tą tematyką, była Akademia Leona Koźmińskiego. Najbardziej znaną organizacją pozarządową, która promuje CSR i wspiera jego rozwój, a także edukuje studentów, prowadzi badania, realizuje projekty z firmami partnerskimi, jest powstałe w 2001 roku Forum Odpowiedzialnego Biznesu, które od 2002 roku wydaje publikację „Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki". Kolejne edycje tego raportu pokazują jak dynamicznie rozwija się rynek CSR w Polsce przez ostatnie lata.

W województwie warmińsko-mazurskim pierwszą organizacją, która zajęła się popularyzowaniem koncepcji CSR był Region Warmińsko-Mazurski NSZZ „Solidarność", realizujący obecnie wraz z Fundacją „Instytut Społecznej Odpowiedzialności Organizacji" i Bułgarską Izbą Branżową Przemysłu Maszynowego projekt: *Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży maszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik dobrych praktyk*. Głównym celem projektu jest upowszechnienie wśród organizacji pracowników i pracodawców branży elektromaszynowej województwa warmińsko-mazurskiego dobrych praktyk z obszaru zrównoważonego rozwoju oraz kształtowanie bezpiecznych i dobrych warunków pracy, poprzez zawiązanie sieci współpracy i wypracowanie modelu skutecznego upowszechniania rozwiązań CSR, w oparciu o doświadczenie Bułgarskiej Izby Branżowej, skierowanego do wdrożenia wśród przedsiębiorców i zarządzających z branży elektromaszynowej. Jej gałęzie to m.in. przemysł maszynowy, precyzyjny, elektrotechniczny. Modernizacja tego rodzaju przemysłu wymaga wysokich kwalifikacji zawodowych, efektywnego zarządzania potencjałem pracowników, bezpiecznych warunków pracy i wdrożenie nowego podejścia w zakresie zrównoważonego rozwoju.

Firmy z branży elektromaszynowej potrzebują rozwiązań, które umożliwią im wdrożenie inwestycji zgodnie ze zrównoważonym rozwojem. Według danych WUP Olsztyn (2011r) branża przemysłowa rozwija się, generuje 12,1% nowych ofert pracy – przychody w V.2011 roku wzrosły o 18,4% a wydajność pracy 1 zatrudnionego wzrosła o 13,6% w stosunku do V.2010 roku. Szeroka promocja CSR, rozumiana jako zachęta do poznawania i porównywania przez przedsiębiorców modeli i dobrych praktyk w zakresie CSR, powinna pobudzić procesy innowacyjne w przedsiębiorstwach. Korzyści dla Interesariuszy, z tytułu udziału w projekcie, to m.in. nawiązanie współpracy z przedsiębiorstwami uczestniczącymi w projekcie oraz skuteczniejsze promowanie CSR w województwie warmińsko-mazurskim, w którym CSR jest mało wykorzystywane jako czynnik sukcesu rynkowego, stanowiący o konkurencyjności i potencjale rozwoju firm.

Ogólnie znajomość rozwiązań CSR, dotyczących dbania o zatrudnienie i warunki pracy, deklaruje 38,7% (PKPP Lewiatan 2010 rok – kraj). Według rankingu Odpowiedzialnych Firm z 2010 roku, na

wersja przelamanie.indd 6 2013-08-14 14:09:06

70 firm tylko dwadzieścia uczestniczących w badaniach było z Polski, w tym żadna z województwa warmińsko-mazurskiego. 40% firm rozmawia z pracownikami o etyce biznesu, tylko 20% firm posiada strategię CSR (PARP 2010). Projekt, realizowany przez Region Warmińsko-Mazurski NSZZ „Solidarność" wraz z Fundacją „Instytut Społecznej Odpowiedzialności Organizacji" i Bułgarską Izbą Branżową Przemysłu Maszynowego powinien zdecydowanie te statystyki poprawić. Powinien też wpłynąć na zmianę podejścia do CSR – obecnie prym wiedzie korzyść wizerunkowa, zaś realizacja projektu stwarza szansę na dostrzeżenie przez osoby zarządzające, wieloaspektowych szans na efektywny rozwój w integrowaniu CSR ze strategią biznesową.

2. CSR branży elektromaszynowej w województwie warmińsko-mazurskim w Polsce i Bułgarii – wyniki badań

Zrównoważony rozwój wymaga kapitału, który po części można pozyskać w otoczeniu. Kapitał ten tworzą również dobre praktyki. Stąd potrzeba szerokiej promocji CSR, rozumianej jako zachęta do poznawania i porównywania przez przedsiębiorców modeli i dobrych praktyk w zakresie CSR. Promocja ta powinna pobudzić procesy innowacyjne w przedsiębiorstwach.

W przedsiębiorstwach wiedza o CSR jest powiązana z ich wielkością. Podobnie wśród pracowników, jest tym głębsza im większe przedsiębiorstwo. I nie dlatego, że większe przedsiębiorstwo zatrudnia więcej pracowników, ale dlatego, że większe przedsiębiorstwa operują na rynkach międzynarodowych i globalnych. Nawiązują kontakty biznesowe z firmami, które często działania CSR mają zapisane w swoich strategiach działania, a jednym z warunków nawiązania współpracy jest wypełnienie faktami treści CSR, zapisanych w tych strategiach. W ten sposób wiedza o CSR jest importowana przez polskie firmy. Poza tym Polska, poprzez różne programy unijne, wiedzę CSR wśród polskich przedsiębiorstw popularyzuje i promuje, czego przykładem jest projekt, jeden z wielu, w którym uczestniczy województwo warmińsko-mazurskie i w ramach którego wiedzą i doświadczeniem z zakresu CSR dzieli się Bułgarska Izba Branżowa Przemysłu Maszynowego z Sofii[1].

Z badań przeprowadzonych we Włoszech wynika, że „***CSR jest częstokroć praktyką spontaniczną, strategicznie nie wyodrębnioną, ale powszechnie stosowaną***"[2]. Ten nieformalny wniosek w opracowaniu przyjęty został jako **hipoteza główna**. Poddaliśmy go weryfikacji w przedsiębiorstwach operujących w branży elektromaszynowej, w województwie warmińsko-mazurskim oraz

---

[1] **Przedmiot badań**: wiedza i praktyczne zastosowanie rozwiązań społecznie odpowiedzialnych, szczególnie z zakresu organizowania stanowisk pracy, ochrony środowiska i inicjatyw lokalnych, wśród przedsiębiorstw branży elektromaszynowej w Bułgarii i w Polsce w województwie warmińsko-mazurskim (podmiot badań).

Podmiot badań: przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim i w Bułgarii. Badania przeprowadzono w ranach **Priorytetu**: VIII. Regionalne kadry gospodarki, **Działania**: 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, **Poddziałania**: 8.1.3. Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności, w województwie warmińsko-mazurskim.

Projekt nt. „*Wymiany dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności*".

Partner projektu: Bułgarska Izba Branżowa – przemysłu Maszynowego z siedzibą w Sofii.

Cel badań:

1. Porównanie podobieństw i różnic w poziomie wiedzy i praktycznym zastosowaniu rozwiązań społecznie odpowiedzialnych w polskich i bułgarskich przedsiębiorstwach branży elektromaszynowej. Szczególnie z zakresu organizowania stanowisk pracy, ochrony środowiska i inicjatyw lokalnych.

2. Kształtowanie bezpiecznych i dobrych warunków pracy poprzez zawiązanie sieci współpracy i wypracowanie modelu skutecznego upowszechniania rozwiązań CSR – w oparciu o doświadczenie Bułgarskiej Izby Branżowej.

[2] Sergi Pivato, Stefano Pogutz, Anna Perrini, Antonio Tencati, Nicola Misani, Aleksandro Marino, *Badania ilościowe*. [w:] La responsabilita Socjale Dell azienda,. Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw, (red. R. Walkowiak), Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn 2008, s. 71.

wersja przelamanie.indd 7 2013-08-14 14:09:06

w branży maszynowej w Bułgarii. Zainspirował nas na tyle, że postanowiliśmy poszukać odpowiedzi na pytanie, czy w Polsce jest podobnie, do czego sprowokowało nas stwierdzenie autorów badań, że „*Takie nieformalne i nieświadome poczynania, wydają się być czysto włoską cechą, zwłaszcza w sferze małych przedsiębiorstw*" [3]. Według nas, nie jest to li tylko włoska cecha. W celu weryfikacji tego poglądu opracowano kwestionariusz badawczy. Oparto się w nim o treści wyspecyfikowane w tabelach i na wykresach znajdujących się w „sprawozdaniu" z badań przeprowadzonych przez Uniwersytet Boccioni, w ścisłej współpracy z partnerami projektu: Krajową Izbą Rzemiosła (CNA ECIPE, jej agendami CNA Impresa Sensibile, ETIPAR i Comes), a także z udziałem lokalnych organizacji CNA z Emilii-Romanii, Syrakuzy, Arezzo, i regionu Toskanii[4].

Badania przeprowadzone we Włoszech miały na celu rozpoznanie rzeczywistych działań przedsiębiorstw w ramach prowadzonej przez nie polityki CSR. Natomiast celem naszego badania[5] jest porównanie podobieństw i różnic w poziomie wiedzy i praktycznym zastosowaniu rozwiązań społecznie odpowiedzialnych, szczególnie z zakresu organizowania stanowisk pracy, ochrony środowiska i inicjatyw lokalnych. Badanie to realizowane jest w ramach projektu „*Wymiany dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności*". Przeprowadzono je równolegle w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim i w Bułgarii, w okresie od maja do lipca 2012 roku. Przeprowadzającymi badanie są Region Warmińsko-Mazurski NSZZ „Solidarność", który powołał w tym celu zespół badawczy oraz Bułgarska Izba Branżowa – przemysłu maszynowego z siedzibą w Sofii, zrzeszająca około 300 przedsiębiorców z terenu Bułgarii.

Przed przystąpieniem formalnym do badań dokonano przeglądu literatury przedmiotu, w tym dokumentów Urzędów statystycznych, instytucji rynku pracy, prasy lokalnej oraz raportów. Następnie przeprowadzono rozmowy, wywiady, obserwacje. Zebrany w ten sposób materiał empiryczny posłużył do opracowania kwestionariusza, a ten do przeprowadzenia badań ankietowych, które realizowano w okresie marzec – czerwiec 2012 roku, równolegle w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim i w Bułgarii. Następnie dokonano analizy ilościowej i jakościowej zebranego materiału empirycznego. Opracowano raport, w którym przedstawiono wyniki i wnioski z badań. W badaniach udział wzięło 202 respondentów, 170 (84,16%) z Polski i 32 (1,84%) z Bułgarii. Dla celów porównawczych spośród 170 kwestionariuszy wylosowano 64, aby zachować reprezentatywność firm biorących udział w badaniach.

W obu krajach zdecydowanie dominują przedsiębiorstwa średnie i duże o stażu 21 lat i więcej. W Polsce dominujące formy prawne to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjne. Natomiast w Bułgarii, spółka akcyjna i jednostka organizacyjna nie mająca osobowości prawnej.

W przypadku przedsiębiorstw polskich dominują firmy prowadzące swoją działalność na rynkach europejskich, w przypadku firm bułgarskich – zarówno na rynkach europejskich, jak i na rynku globalnym.

Aby zweryfikować ***hipotezę główną***: *CSR jest częstokroć praktyką spontaniczną, strategicznie nie wyodrębnioną, ale powszechnie stosowaną,* sformułowano dziewięć następujących hipotez cząstkowych[6]:

Hipoteza 1: Podstawowym źródłem wiedzy o CSR jest Internet.

Hipoteza 2: Działania CSR przedsiębiorcy i pracownicy kojarzą z certyfikowaniem prowadzonej przez siebie działalności gospodarczej.

---

[3] Tamże, s. 89.

[4] Tamże, s. 89.

[5] Badania przeprowadzono w ranach Priorytetu: VIII. Regionalne kadry gospodarki, Działania: 8.1. Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałania: 8.1.3. Wzmacnianie lokalnego partnerstwa na rzecz adaptacyjności, w województwie warmińsko-mazurskim

[6] Sformułowane hipotezy cząstkowe posłużyły do sformułowania dziewięciu głównych pytań problemowych, zawierających po kilka pytań problemowych cząstkowych, które zostały umieszczone w kwestionariuszu badawczym.

wersja przelamanie.indd 8 2013-08-14 14:09:06

Hipoteza 3: Motywacja i korzyści kojarzone z CSR to poprawa wizerunku firmy.

Hipoteza 4: Wspólnym wyróżnikiem CSR wśród firm jest troska o środowisko naturalne.

Hipoteza 5: Główną przyczyną nie upowszechniania wiedzy CSR wśród pracowników firmy jest niewłaściwy obieg informacji.

Hipoteza 6: Polityka środowiskowa to działania przyczyniające się do upowszechniania CSR.

Hipoteza 7: Działania przedsiębiorstwa w zakresie CSR na rzecz pracowników skupiają się głównie na szkoleniach i dokształcaniu pracowników.

Hipoteza 8: Działania CSR w stosunku do klientów i dostawców zorientowane są głównie na dobór dostawców pod kątem certyfikatów jakości.

Hipoteza 9: Działania CSR przedsiębiorstw na rzecz łączności firmy z lokalną społecznością polegają przede wszystkim na sponsorowaniu inicjatyw kulturalnych i sportowych.

Analiza otrzymanych wyników upoważnia do wyciągnięcia następujących wniosków na temat działań społecznie odpowiedzialnych, realizowanych przez przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim i w Bułgarii (tabela 1 i tabela 2):

Tabela 1

Podobieństwa i różnice w działaniach społecznie odpowiedzialnych, realizowanych przez zbadane przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej w Bułgarii i w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim

Podobieństwa	Różnice
Głównym źródłem wiedzy na temat CSR w obydwu grupach badanych przedsiębiorstw jest Internet	W Bułgarii więcej niż w Polsce wiedzy na ten temat pochodzi z informacji branżowych i środków przekazu publicznego □ może to sugerować większą świadomość i znaczenie zagadnień CSR wśród przedsiębiorstw bułgarskich branży elektromaszynowej
Wśród polskich i bułgarskich przedsiębiorstw tak samo często **CSR kojarzy się** z polityką szkolenia zasobów ludzkich (drugi w kolejności czynnik); Równie niewielki jest udział darowizn, sponsoringu, filantropii oraz inwestycji na rzecz społeczności lokalnej	Polskim respondentom CSR najczęściej kojarzy się z dobrowolnymi certyfikatami środowiskowymi, społecznymi, jakości, następnie z działaniami prospołecznymi, równouprawnieniem i współuczestnictwem pracowników i związków zawodowych (gł. środowisko naturalne i pracownicy); Bułgarskim z wprowadzeniem kodeksu zachowań/regulaminów wewnętrznych a dalej dialogiem z klientami, regulowaniem zobowiązań, jawnością danych (gł. normy wewnętrzne, klienci).
	Główne korzyści (motywacje) z wdrożenia CSR w przypadku przedsiębiorców polskich dotyczą poprawy wizerunku i renomy firmy, a także – w dłuższej perspektywie – poprawy wyników ekonomicznych; Przedsiębiorcy bułgarscy branży elektromaszynowej w pierwszej kolejności stawiają na lepszą efektywność i lojalność pracowników, poprawę atmosfery i relacji z pracownikami i związkami zawodowymi, potem dopiero na korzyści wizerunkowe firmy

Źródło: Z. Mietlewski, E. Spodarczyk, K. Szelagowska-Rudzka, *CSR w województwie warmińsko-mazurskim w świetle badań – analiza porównawcza CSR w branży elektromaszynowej w województwie warmińsko-mazurskim w Polsce oraz w Bułgarii*.

Hipotezę główną, iż w przedsiębiorstwach branży elektromaszynowej w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim oraz w badanych firmach tej branży w Bułgarii *działania CSR są praktyką spontaniczną, strategicznie nie wyodrębnioną, ale powszechnie stosowaną,* zweryfikowano pozytywnie. W przedsiębiorstwach bułgarskich – w przeciwieństwie do polskich – problematyka CSR

wersja przelamanie.indd 9 2013-08-14 14:09:06

jest bardziej świadomie wspierana przez działania branżowe, ukierunkowana w pierwszej kolejności do wnętrza firmy (poprawa jakości, regulaminów wewnętrznych, warunków BHP, atmosfery i relacji z pracownikami), aby następnie poprawić dialog z klientami i wizerunek firmy w otoczeniu. W przedsiębiorstwach polskich działania są bardziej wszechstronne i chaotyczne. W pierwszej kolejności są ukierunkowane na poprawę wizerunku i – w dłuższej perspektywie – wyników ekonomicznych firmy.

Tabela 2

Podobieństwa i różnice w działaniach społecznie odpowiedzialnych, realizowanych przez zbadane przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej w Bułgarii i w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim

Podobieństwa	Różnice
Najczęściej wymieniane **przeszkody w upowszechnianiu CSR** to dla badanych to niedostatek informacji i zasobów gospodarczych	Respondenci bułgarscy mają świadomość związku CSR ze strategią i zadaniami firmy, podczas gdy ich polscy odpowiednicy tej zależności nie dostrzegają □ świadczy to o większym zrozumieniu (dojrzałości) przez przedsiębiorców bułgarskich problematyki CSR i jej roli w firmie (mimo braku informacji i zasobów)
Z kolei w przypadku **działań, które mogą przyczynić się do upowszechniania CSR** respondenci z obu krajów uznali aktywność na rzecz środowiska naturalnego związaną z wdrażaniem budżetu zrównoważonego rozwoju	
W zakresie **działań CSR ukierunkowanych na pracowników** na plan pierwszy, i w przedsiębiorstwach bułgarskich, i polskich wysuwa się polityka szkoleń i dokształcania zawodowego wykraczająca poza ustalenia umów zbiorowych oraz inicjatywy na rzecz zaspokajania potrzeb pracowników i poprawy komunikacji wewnętrznej	W przedsiębiorstwach bułgarskich większe znaczenie niż w polskich mają certyfikaty BHP
Działania społecznie odpowiedzialne dotyczące klientów i dostawców w obu grupach firm koncentrują się głównie na kwestiach jakości (certyfikaty, badanie satysfakcji klientów)	Wśród badanych firm w Polsce aktywność ta ma bardziej wszechstronny charakter, obejmuje w większym stopniu kwestie ochrony środowiska, społeczności lokalnej, przestrzegania gwarancji oraz jakości procesów.
W zakresie **łączności ze społecznością lokalną** w obu krajach przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej koncentrują się na sponsorowaniu inicjatyw kulturalnych, sportowych, artystycznych	W polskie przedsiębiorstwach częściej występują darowizny w skali międzynarodowej, w bułgarskich, darowizny w skali lokalnej

Źródło: Z. Mietlewski, E. Spodarczyk, K. Szelagowska-Rudzka, *CSR w województwie warmińsko-mazurskim w świetle badań – analiza porównawcza CSR w branży elektromaszynowej w województwie warmińsko-mazurskim w Polsce oraz w Bułgarii*.

Wiedza pozyskana z badań oraz doświadczenia Bułgarskiej Izby Branżowej, posłużyły do wypracowania modelu skutecznego upowszechniania dobrych praktyk CSR wśród przedsiębiorców i zarządzających z branży elektromaszynowej w województwie warmińsko-mazurskim.

wersja przelamanie.indd 10 2013-08-14 14:09:06

3. Założenia do modelu upowszechniającego dobre praktyki CSR w przemyśle elektromaszynowym

Model upowszechniania dobrych praktyk CSR proponujemy oprzeć na czterech perspektywach: **Rozpoznanie – Diagnoza – Reakcja – Interwencja** – rysunek 1.

Rysunek 1

Struktura modelu upowszechniania Dobrych Praktyk CSR w BRANŻY ELEKTROMASZYNOWEJ.

Źródło: Opracowanie własne

Dziś, jak nigdy dotąd, cele przedsiębiorstwa, generowanie zysku i podnoszenie wartości rynkowej firmy, wymagają społecznej akceptacji. Potrzebny więc jest dialog pomiędzy przedsiębiorcą a społecznością, do której przedsiębiorstwo adresuje swoją ofertę. Aby dialog był skuteczny i przyniósł korzyści uczestnikom, powinni oni wcześniej znaleźć odpowiedź m.in. na pytania:

- ***Jak pogodzić cele przedsiębiorstwa z celami społecznymi?***
- ***Jak aktywa niematerialne przedsiębiorstwa przekształcić w aktywa materialne?***
- ***Co zrobić, aby przetrwać kryzys na rynku i nie zwalniać pracowników?***
- ***Czy cięciom kosztów w przedsiębiorstwie muszą towarzyszyć zwolnienia pracowników?***

Do tego potrzebna jest im wiedza. W tabeli 3, w trakcie pracy w sesjach: zrównoważony rozwój, bhp i HR, sformułowano problemy, z którymi najczęściej borykają się przedsiębiorcy operujący w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP), w takich obszarach jak: zrównoważony rozwój, kapitał ludzki i bhp. Następnie zdefiniowano rodzaje interwencji z różnych perspektyw, aby upowszechniać dobre praktyki CSR w branży elektromaszynowej, tabele: 4, 5 i 6.

wersja przelamanie.indd 11 2013-08-14 14:09:06

Tabela 3

Matryca logiczna modelu. Upowszechnianie DOBRYCH PRAKTYK CSR w branży elektromaszynowej – UDP – CSR – BM

	Sesja ZR	Sesja HR	Sesja BHP
Problemy	Mała wiedza ekonomiczna i marketingowa, u przedsiębiorców i pracowników na temat, jak funkcjonuje biznes w gospodarce rynkowej. Orientacja na konflikt. Niewykorzystany potencjał wiedzy w firmie.	Mała wiedza u pracodawców i pracowników w zakresie kosztów i korzyści HR	Wypalenie zawodowe. Godzenie życia zawodowego z rodzinnym
Cele	Podniesienie świadomości u pracowników i przedsiębiorców, znaczenia wiedzy ekonomicznej i marketingowej w budowaniu partnerskich relacji, Wzrost konkurencyjności firmy.	Podniesienie świadomości u pracodawców i pracowników w zakresie kosztów i korzyści HR Podniesienie świadomości u pracodawców i przedsiębiorców, znaczenia HR w budowaniu partnerskich relacji. Wzrost konkurencyjności firmy.	Zintegrować pracodawców, pracowników i związki zawodowe na rzecz neutralizacji wypalenia zawodowego w firmie. Podniesienie świadomości u pracowników i przedsiębiorców znaczenia wiedzy BHP w budowaniu partnerskich relacji. Wzrost konkurencyjności firmy.
Rezultaty	• Konferencje • Sesje • Model upowszechniania DOBRYCH PRAKRTK CSR w branży elektromaszynowej, w zakresie: – ZR (Zrównoważony rozwój), – HR, – BHP (model koherentnej strategii zarządzania życiem zawodowym i rodzinnym), • Programy, • Przewodnik wdrażania dobrych praktyk • Książka.		
Działania	Edukacja ekonomiczna i marketingowa, pracodawców i pracowników.	Edukacja w zakresie motywacji pracodawców i pracowników.	Edukacja w zakresie równoważenia życia zawodowego i rodzinnego pracodawców i pracowników.

Opracowanie własne: Grupy: Zrównoważony rozwój (ZR), bhp, HR.

Tabela 4

SESJA: Zrównoważony rozwój (ZR). Upowszechnianie DOBRYCH PRAKTYK CSR w branży elektromaszynowej – UDP – CSR – BM

Lp.	Perspektywa	Rodzaj interwencji
1.	**Pracodawcy**	1. Jak DOBRA PRAKTYKA przyczyniać się będzie do osiągnięcia celów przez firmę? 2. Czy DOBRA PRAKTYKA przyczyni się do poprawy konkurencyjności firmy? 3. Jakie będą koszty zarządzania DOBRĄ PRAKTYKĄ?
2.	**Pracowników**	1. Jak skutecznie DOBRA PRAKTYKA zneutralizuje problem? 2. Jakie koszty ponosić będą pracownicy z tytułu wdrożenia 3. DOBREJ PRAKTYKI?
3.	**Przedmiot negocjacji**	1. Oferta DOBREJ PRAKTYKI 2. Koszt wdrożenia DOBREJ PRAKTYKI 3. Zarządzanie DOBRĄ PRAKTYKĄ
4.	**Motywacja**	1. Monitorowanie DOBREJ PRAKTYKI 2. Okresowa ocena DOBREJ PRAKTYKI 3. Ewentualne renegocjacje w celu poszukiwania nowych rozwiązań

Opracowanie własne: Grupa Zrównoważony rozwój (ZR).

wersja przelamanie.indd 12 2013-08-14 14:09:06

Tabela 5

SESJA: Bezpieczeństwo i higiena pracy (bhp). Upowszechnianie DOBRYCH PRAKTYK CSR w branży elektromaszynowej – UDP – CSR – BM

Lp.	Obszary tematyczne	Rodzaj interwencji
1.	**Pracoholizm**	1. Rygorystyczna ewidencja czasu pracy – także, wśród kadry kierowniczej – np. aby nie pracować do 24 lub codziennie po 14 godz. Elastyczny czas pracy, np. max do 18 np. w przypadku pracy biurowej. Przełożony pracoholik destrukcyjnie działa na resztę zespołu. (Okresowe badania psychologiczne – test na pracoholizm).
2.	**Wypalenie zawodowe**	1. Rotacyjność – wykonywanie pracy na innych stanowiskach pracy np. przy monotypii 2. Poprawa fizycznych warunków pracy 3. Dostosowanie psychospołecznych warunków pracy do możliwości i potrzeb pracowników 4. Zwiększanie umiejętności pracowników w radzeniu sobie ze stresem. (Okresowe badania psychologiczne – test na stres). 5. Podnoszenie wiedzy u pracodawców i pracowników w zakresie zarządzania zespołami ludzkimi z zwróceniem szczególnej uwagi na funkcję motywacyjną. 6. Zapewnienie pomocy pracownikom doświadczający syndromu wypalenia zawodowego 7. Umożliwienie pracownikom podnoszenia kwalifikacji 8. Pakiety sportowe 9. Szkolenia poszerzające „horyzonty" w zakresie rozwoju zrównoważonego 10. Spotkanie integracyjne
3.	**Promocja – profilaktyka bhp**	1. Quity – grupy do opracowań projektów bhp – mistrzowie, brygadziści, służba bhp. Opracowanie. Prezentacja. Wyłonienie zwycięzców. 2. „Skrzynki pomysłów". 3. „Otwarte drzwi". 4. Wprowadzenie Systemu Kart Zdarzeń Potencjalnie Wypadkowych, na których można zgłaszać zauważone zagrożenia. 5. Poprawa komunikacji pomiędzy osobą dozoru a pracownikiem, dotycząca zagrożeń na stanowiskach pracy 6. Współpraca z podwykonawcami – formalne wymagania, dopuszczające firmy zewnętrzne do pracy, a zasady BHP dla podwykonawców oraz ich pracowników zawarte są w załączniku, który dołączany jest do każdej umowy.
4.	**Lokalna społeczność**	1. Wolontariat pracowniczy np. przez wspomaganie trzeciego pokolenia bezrobotnych na terenach „popegeerowskich" 2. Wspieranie lokalnych fundacji 3. Wspomaganie finansowe – fundusz wspomagający osierocone dzieci, których rodzice byli pracownikami firmy 4. Wieńce pogrzebowe 5. Współpraca ze szkołami i lokalnymi organizacjami pozarządowymi

Opracowanie własne: Grupa bhp.

wersja przelamanie.indd 13 2013-08-14 14:09:07

Tabela 6

SESJA: HR. Upowszechnianie DOBRYCH PRAKTYK CSR w branży elektromaszynowej – UDP – CSR – BM

Lp.	Obszary tematyczne	Rodzaj interwencji
1.	**Wizerunek firmy**	KORZYŚCI 1. Dla pracowników: Satysfakcja z pracy w danej firmie 2. Dla pracodawcy: Pozytywne postrzeganie firmy przez pracowników, dostawców, klientów OCZEKIWANIA 1. Wobec pracowników: Lojalność wobec firmy i promowanie jej produktów 2. Wobec pracodawcy: Uczciwość wobec pracowników i klientów firmy
2.	**Wynagradzanie pracowników**	KORZYŚCI 1. Dla pracowników: Wyższe wynagrodzenie za pracę 2. Dla pracodawcy: Powiązanie wynagrodzenia z efektywnością OCZEKIWANIA 1. Wobec pracowników: Respektowanie warunków umowy o pracę 2. Wobec pracodawcy: Respektowanie warunków umowy o pracę
3.	**Relacje: pracodawca – pracownik**	KORZYŚCI 1. Dla pracowników: Szacunek ze strony pracodawcy 2. Dla pracodawcy: Wzrost wartości firmy OCZEKIWANIA 1. Wobec pracowników: Lojalność wobec firmy i uczciwość 2. Wobec pracodawcy: Wysłuchiwanie i szanowanie prawa pracowników do wyrażania opinii w sprawach związanych z wykonywaną pracą
4.	**Organizacja pracy**	KORZYŚCI 1. Dla pracowników: Możliwość godzenia życia zawodowego z rodzinnym 2. Dla pracodawcy: Zadowoleni z pracy pracownicy OCZEKIWANIA 1. Wobec pracowników: Dyspozycyjność i elastyczność 2. Wobec pracodawcy: Wpływ na wykonywanie powierzonych zadań

Opracowanie własne: Grupa HR.

4. Przykłady dobrych praktyk CSR branży elektromaszynowej

4.1. „Ideal Standard – Vidima" S.A. w Bułgarii

„Ideal Standard – Vidima" S.A. jest częścią „Ideal Standard International" – wiodącego międzynarodowego przedsiębiorstwa, specjalizującego się w produkcji i sprzedaży innowacyjnych, całościowych rozwiązań łazienek. Siedziba „Ideal Standard – Vidima" znajduje się w Sewliewo, gdzie usytuowano:

- fabrykę ceramiki sanitarnej – największą w Europie,
- fabrykę produkującą zbrojenie sanitarne – jedną z największych na świecie,
- Centrum Dystrybucji, które obsługuje rynki z Europy Wschodniej i Zachodniej,
- Centrum Informatyki,
- Centrum Sprawozdawczości Finansowej, obsługujących pododdziały spółki w Europie i działalność handlową we Wschodnio-europejskim regionie.

„Ideal Standard – Vidima" S.A. zatrudnia 3300 osób, co plasuje firmę wśród największych pracodawców, nie tylko w Sewliewo i w regionie, a także w całym kraju.

W 21 wieku odpowiedzialne traktowanie ochrony środowiska i zasobów naturalnych jest niezwykle ważne. Spółka inwestuje w sprzęt i systemy zarządzania odpadami i eliminacji szkodliwych emisji. Unikanie zanieczyszczenia przyrody w trakcie produkcji jest priorytetem firmy.

wersja przelamanie.indd 14 2013-08-14 14:09:07

Częścią strategii spółki jest korporacyjna odpowiedzialność socjalna (KSO), a strategiczne cele, określone w polityce zarządzania w zakresie KSO to:

- Wykonanie aktualnych wymogów bułgarskich i międzynarodowych dokumentów normatywnych w celu osiągnięcia wysokiej jakości wykonywanych czynności, ochrony interesów zatrudnionych pracowników w organizacji, przestrzegania oczekiwań społecznych i wymagań instytucji państwowych, w zakresie ochrony środowiska naturalnego oraz zachowania życia i zdrowia wszystkich zainteresowanych stron;
- Monitorowanie i pomiar charakterystyki procesów, wpływających na środowisko, bezpieczeństwo, zdrowie ludzi i jakości wyrobów;

- Zapewnienie systematycznego szkolenia w celu zwiększenia kwalifikacji kapitału ludzkiego i stymulowania aktywności twórczej;
- Ciągłe zwiększanie motywacji personelu i tworzenie świadomości firmowej w celu zaangażowania osobistego, zapewnienia jakościowej produkcji, zachowania zdrowego i bezpiecznego środowiska pracy i zapobiegania zanieczyszczeniom;
- Ciągła poprawa warunków pracy poprzez minimalizację ryzyka wystąpienia chorób, wypadków i incydentów na miejscu pracy;
- Optymalizacja zużycia energii i zasobów naturalnych;
- Redukcja generowanych odpadów i ich właściwe wykorzystanie i unieszkodliwianie;
- Optymalizacja procesów za pomocą systemów Ideal Way, 5S, Lean Manufacturing i innych;
- Wspieranie opieki zdrowotnej, sportu, kultury i edukacji w regionie.

Utrzymanie konkurencyjności firmy osiągane jest nie tylko poprzez utrzymanie wysokiego poziomu urządzeń technologicznych, ale także poprzez utrzymanie i doskonalenie kwalifikacji personelu. Jest to realizowane za pomocą rozwiniętego systemu szkoleń w różnych dziedzinach. Każdego roku organizowane są programy szkoleniowe dla personelu w różnych przekrojach – cechy osobiste, umiejętności profesjonalne i techniczne, bezpieczeństwo pracy i środowiska naturalnego, efektywność organizacji, szkolenia językowe, umiejętności komputerowe.

Jedną z najlepszych praktyk szkoleniowych jest projekt „Wewnętrzni nauczyciele", którego celem jest organizowanie i prowadzenie szkoleń dla zwiększenia kwalifikacji osób poprzez wykorzystanie zasobów wewnętrznych. Projekt ten został rozpoczęty w 2006 roku z 20-oma wewnętrznymi nauczycielami. W 2011 roku liczba wewnętrznych nauczycieli wzrasta do 54, którzy w ciągu ostatniego roku przeprowadzili szkolenia w 51 tematach w 200 sesjach szkoleniowych, w których brało udział ponad 2200 osób. W 2006 roku projekt „Wewnętrzni nauczyciele" otrzymał nagrodę Bułgarskiego Forum Liderów Biznesowych w kategorii „Inwestor w Kapitał Ludzki".

W 2011 roku w zakładzie ceramiki została stworzona „Szkoła jakości" – system wewnętrznych szkoleń, związany z procesem produkcyjnym, którego celem jest utrzymanie i zwiększanie kwalifikacji technicznych osób zatrudnionych w produkcji. Corocznie organizowane są także programy liderskie dla rozwoju menedżerów.

W każdym roku stosuje się procedura oceny wydajności pracowników na wszystkich szczeblach. Dla zespołu kierowniczego i administracyjnego określane są indywidualne cele i plany rozwoju. Różnorodność struktur biznesowych w przedsiębiorstwie umożliwia profesjonalną realizację i rozwój kariery personelu w różnych dziedzinach.

W 2007 roku została zorganizowana kampania dla bezpieczeństwa w pracy pod hasłem „Pracuj bezpiecznie! Ty jesteś jedyny!", w której pracownicy przedsiębiorstwa odpowiedzieli na pytanie dlaczego pracują bezpiecznie, a najlepsze pomysły zostały umieszczone w kalendarzu bezpieczeństwa. Zwycięzcy w konkursie na najlepszy pomysł związany z bezpieczeństwem, zostali wymienieni w ogłoszeniu na tablicach informacyjnych w firmie.

Okresowo organizowane są także kampanie „Palenie albo zdrowie – wybierz sam", których wynikiem jest zmniejszenie palenia wśród pracowników o 0,5%.

wersja przelamanie.indd 15 2013-08-14 14:09:07

W ostatnich latach organizowane są coroczne szkolenia, związane z bezpieczeństwem w pracy dla całego personelu.

W każdym roku opracowywane są plany własnego monitoringu, zgodne z wymaganiami wydanych kompleksowych pozwoleń. Pomiary są przeprowadzane przez akredytowane laboratoria w ramach umów. Wśród mierzonych wpływów na środowisko naturalne badane są: woda, powietrze, hałas, gleba, odpady.

Corocznie jest wykonywana pełna analiza generowanej ilości odpadów. W ramach umowy część odpadów produkcyjnych jest przekazywana firmom posiadającym wymagane dokumenty, a druga część jest deponowana w miejskim śmietnisku. Prowadzony jest rejestr niekorzystnych oddziaływań

na środowisko. Przynajmniej raz w roku dokonywana jest ocena różnych aspektów środowiska naturalnego według zatwierdzonej metodologii. Oceniane są także aspekty środowiska naturalnego w sytuacjach awaryjnych. Corocznie opracowywane i realizowane są programy zmniejszenia wykorzystania surowców energii.

Zdrowie i bezpieczeństwo pracowników jest jednym z najważniejszych priorytetów firmy. W „Ideal Standard – Vidima" S.A. funkcjonuje zintegrowany system zarządzania, zgodny z normami ISO 9001, ISO 14001 i OHSAS 18001. Oprócz tego, stosujemy najlepsze praktyki, które zapewniają ciągłą poprawę warunków pracy. W wyniku procesów, prowadzonych w tym kierunku, wypadki zostały zmniejszone do minimum. Wielokrotnie zostaliśmy wyróżnieni nagrodami korporacyjnymi za najlepsze wyniki w zakresie zdrowia i bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. W marcu tego roku 2 nasze zakłady ponownie zostały wyróżnione za kolejne osiągnięte milion godzin pracy bez zarejestrowanego wypadku.

Utrzymanie stosunków partnerskich z liceami zawodowymi w Sewliewo zapewnia przypływ przyszłych kadr w przedsiębiorstwie. Uczniowie z klas specjalistycznych z Zawodowego Liceum Ceramiki i Produkcji Mebli, Zawodowego Liceum Mechaniki i Elektrotechniki, Zawodowego Liceum Inżynierii Mechanicznej i Transportu, przeprowadzają swoje produkcyjno-szkoleniowe zajęcia w realnych, produkcyjnych warunkach. Ponadto, w okresie wakacyjnym organizowany jest program stażowy, w którym studenci z renomowanych wyższych uczelni pracują w ramach projektów, w różnych działach firmy. Program stażowy umożliwia młodym i ambitnym osobom zapoznać się ze sposobami pracy w przedsiębiorstwie i zdobyć doświadczenie, które pomoże im zastanowić się nad ich przyszłym rozwojem. Tegoroczny program stażu letniego organizowany jest po raz szósty. Do tej pory w programie zaangażowano 160 studentów, z różnych krajowych i zagranicznych wyższych uczelni. Niektórym proponowane jest stałe miejsce pracy w przedsiębiorstwie.

Utworzone zostały Komisje zarządzania środowiskiem, które rozwiązują bieżące problemy i nadzorują realizację planu monitorowania i programu ochrony środowiska naturalnego.

5 czerwca 2012 roku 2 zakłady ze Sewliewo otrzymały nagrodę RIOSW – W. Tarnowo za ich wkład w ochronę środowiska, w kategorii „Przestrzeganie wymogów ekologicznych poprzez stosowanie ustawodawstwa bułgarskiego, dotyczącego środowiska naturalnego"

W czerwcu tego roku firma „Ideal Standard – Vidima" wygrała nagrodę „Najbardziej zielone przedsiębiorstwo" za rok 2011 w sektorze „Przemysł, sektor produkcyjny i zarządzanie odpadami" w Krajowym konkursie b2b Media.

Osiągnięcia „Ideal Standard – Vidima" przyczyniają się do dobrobytu zatrudnionych osób, a także ludzi w całym regionie. Spółka jest członkiem stowarzyszenia biznesowego „Sewliewo 21 wiek". Wyrazem naszej odpowiedzialności społecznej jest nasz aktywny udział i wsparcie różnych dziedzin życia społecznego – edukacja, opieka zdrowotna, sztuka, kultura, sport. Niektóre instytucje i organizacje w województwie wspierane przez nas to: Centrum językowe „Vidima", Galeria „Vidima", Klub kreatywny „Vidima", Art-Centrum „Vidima", Narodowe centrum kultury „Rozwój" – Sewliewo i inne. Firma przeznacza środki także na cele charytatywne – zakup specjalistycznego sprzętu niezbędnego dla Wieloprofilowego Szpitala Aktywnego Leczenia <<dr S.Hristov>>, wsparcie Centrum

wersja przelamanie.indd 16 2013-08-14 14:09:07

rehabilitacji i integracji społecznej, Stowarzyszenie Osób Niepełnosprawnych, sierociniec „Welika i Georgi Chenchevi: i inne.

Corocznie „Ideal Standard – Vidima" uczestniczy w Dniu publicznego zaangażowania w Sewliewo. W tym roku wkład firmy wiąże się z darowizną wyrobów sanitarnych i z finansowaniem działalności remontowej węzłów sanitarnych dla publiczności w Hali Sportowej „Dan Kolov" w Sewliewo.

Pomyślny rozwój „Ideal Standard International" w Sewliewo jest osiągnięty dzięki ciężkiej pracy, ambicji i zaangażowaniu wszystkich pracujących w procesy produkcyjne i jednostek funkcjonalnych oraz zmotywowanego zespołu kierowniczego.

Daje to pewność dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, jako wiodący i konkurencyjny producent całościowych rozwiązań łazienek.

4.2. „M+S Hidraulik" S.A. w Bułgarii

„M+S Hidraulik" S.A. jest wiodącym producentem orbitalnych silników hydraulicznych o wysokim momencie obrotowym i niskiej prędkości obrotowej, hydrostatycznych układów serwosterowania, zaworów, hamulców i ich akcesoriów.

Przedsiębiorstwo ma 49-letnią historię. Jakość wyrobów wyprodukowanych przez firmę jest na światowym poziomie, co zostało potwierdzone poprzez uzyskaną normę ISO 9001:2008. Przedsiębiorstwo jest jednym z pierwszych w Bułgarii, które uzyskało certyfikat jakości ISO 9001 z 1995 roku. Produkcja przedsiębiorstwa posiada certyfikat GOST o zgodności produkcji i z powodzeniem jest realizowana w Rosji i krajach WNP.

Przedsiębiorstwo jest jednym z 10 istotnych firm dla projektu rozwoju i wdrożenia modeli kompetencyjnych, oceniających siły robocze przy produkcji maszyn w kraju.

Korporacyjne, strategiczne zarządzanie „M+S Hidraulik" S.A., nie jest ograniczone do wspólnych prawnych i konwencjonalnych wymagań, wspiera ono stabilność gospodarczą, dąży do podnoszenia standardów rozwoju społecznego, ochrony środowiska i poszanowania podstawowych praw pracowników w firmie i jednocześnie podejmuje otwarte zarządzanie i daje szansę dla profesjonalnego rozwoju zatrudnionych osób. Wprowadzone i certyfikowane systemy OHSAS 18001: 2007 i ISO 14001: 2004 przedstawiają świadome kroki w kierunku poprawy i utrzymania KZS w firmie.

Naczelna zasada „M+S Hidraulik" S.A.: Zasoby ludzkie są najcenniejszym zasobem firmy.

Obecnie „M+S Hidraulik" S.A. zapewnia ponad 1000 miejsc roboczych, zatrudniając pracowników z Kazanłyku, a także z regionu. W firmie została opracowana i wdrożona polityka zarządzania kapitałem ludzkim i strategiami ich rozwoju.

Działania te mają na celu spowodowanie wzrostu jakości siły roboczej, rozwoju wiedzy osobistej i umiejętności wszystkich pracowników, polepszenia produktywności, ciągłości w zatrudnieniu, odpowiadającej nowym, wyższym wymaganiom miejsc pracy.

Systematyczne jest działanie w„M+S Hidraulik" S.A. przy zapewnieniu bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.

Zarząd corocznie zatwierdza program o wdrożeniu środków na rzecz poprawy środowiska pracy. Na posiedzeniach Komisji Warunków Pracy omawiany jest szereg kwestii związanych ze środowiskiem pracy, zapobieganiem potencjalnym zagrożeniom w procesie pracy, odzieżą pracowniczą itd., składane są umotywowane propozycje podjęcia określonych działań przez kierownictwo. Zapewniane są świadczenia medyczne dla zatrudnionych.

Firma nie ogranicza się tylko do wdrożenia obowiązkowych wymagań normatywnych. Realizuje ona ukierunkowane wsparcie dla swoich pracowników i ich rodzin, zapewniając:

- Środki pokrywające koszty transportu;
- Bony żywnościowe i posiłki podawane w bufecie o preferencyjnych cenach;
- Środki na leczenie i zakup leków itd.;

wersja przelamanie.indd 17 2013-08-14 14:09:07

- Nieodpłatne korzystanie z siłowni, sauny, sali sportowej i boiska piłkarskiego dla zatrudnionych;
- Korzystanie z Centrum medycznego, darmową opiekę stomatologiczną, darmowe badania okulistyczne i neurologiczne;
- Bezpłatne dodatkowe profilaktyczne badania oprócz obowiązkowych;
- Bezpłatne korzystanie z morskich i górskich ośrodków rekreacyjnych przez pracowników i ich rodziny;
- Świadczenia pieniężne dla młodych małżeństw;
- Świadczenia pieniężne dla rodzin pracowników kobiet w trudnej sytuacji finansowej;
- Odpowiednie miejsca pracy dla kobiet w ciąży i kobiet karmiących;
- Wydarzenia sportowe i kulturalne dla pracowników w przedsiębiorstwie.

Efektywny, społeczny dialog kierownictwa firmy ze związkami zawodowymi KT „Podkrepa" (Konfederacja Pracy „Wsparcie") i KNSB (Konfederacja Niezależnych Związków Zawodowych w Bułgarii) oraz aktualna zbiorowa umowa pracy, wspierają realizację i doskonalenie najlepszych praktyk w zakresie Korporacyjnej odpowiedzialności społecznej dla pracowników, ich rodzin a także ogólnie dla województwa.

Strategia rozwoju „M+S Hidraulik" S.A. jest całkowicie ukierunkowana na osiągnięcie zrównoważonego rozwoju firmy, który jest realizowany za pośrednictwem bardziej konkurencyjnej produkcji, modernizacji procesów i urządzeń technologicznych, zmniejszenia zużycie energii elektrycznej i inwestowania w energooszczędną technologię. Przy wyborze nowej technologii, która ma być wdrożona, firma bierze pod uwagę także wpływ, jaki będzie miała na środowisko naturalne i środowisko pracy oraz na bezpieczeństwo pracy.

Próbując osiągnąć te cele, „M+S Hidraulik" S.A. opracowało i z powodzeniem kandyduje z trzema projektami o łącznej wartości prawie 16 mln bułgarskich lewa do Programu Operacyjnego „Rozwój konkurencyjności gospodarki bułgarskiej" na lata 2007-2013

Projekt wdrożenia nowego technologicznego sprzętu w „M+S Hidraulik" S.A. został zakończony, a projekt technologicznej modernizacji i odnowienia jest w procesie realizacji. Zrównoważony rozwój ekologiczny to kolejna zasada w zarządzaniu „M+S Hidraulik" S.A.

Rozbudowany jest system monitorowania wpływu działalności firmy na środowisko naturalne. Zbierane są dokładne ilościowe dane na temat wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko, prowadzona jest statystyka wytwarzanych odpadów, wykorzystanej wody, energii i inne. Odpady przeznaczane są do przetworzenia i recyklingu przez wyspecjalizowane licencjonowane firmy. Podejmowane są działania mające na celu przywrócenie i ochronę środowiska naturalnego, a w razie potrzeby, zanieczyszczone tereny są rekultywowane.

Podjęte są konkretne kroki w celu zachowania zasobów naturalnych i zwiększenia efektywności energetycznej. Wybudowany jest system podgrzewania wody przeznaczonej dla gospodarstw domowych za pomocą paneli słonecznych, a dla celów przemysłowych wykorzystywane są własne źródła wody. W „M+S Hidraulik" S.A. hale produkcyjne ogrzewane są za pomocą promiennego ogrzewania gazowego. W przyszłości będzie realizowany także projekt „Wdrożenie energooszczędnych technologii w „M+S Hidraulik" S.A.", w ramach procedury „Inwestycje w „zielony przemysł".

„M+S Hidraulik" S.A." wspiera także działania społeczne. Realizowane są dotacje dla szkół. Finansowane są instytucje w sferze kultury, a także indywidualne wydarzenia – występy lokalnego teatru, święto róży itd. Wybudowany został parking publiczny, sfinansowany ze środków firmy.

Wydajność pracowników oceniana jest drogą porównania jej do ustalonych norm oraz potrzeb rozwoju i szkolenia pracowników. Aby zapewnić firmie wysoko wykwalifikowaną i kompetentną kadrę, przedsiębiorstwo inwestuje długoterminowo w kształcenie i podnoszenie kwalifikacji młodego pokolenia. Realizowane są inicjatywy mające na celu przyciągnięcie i motywowanie młodych ludzi do podjęcia pracy w „M+S Hidraulik" S.A. W tym celu utrwalane są następujące praktyki – organizowanie warsztatów w szkołach licealnych i szkołach wyższych, gdzie prezentowane są możliwości podjęcia pracy, warunków pracy, rozwój kariery w firmie, pomoc uczniom i studentom w uniwersyte-

wersja przelamanie.indd 18 2013-08-14 14:09:08

tach technicznych poprzez umowy stypendialne, finansowanie szkoleń policealnych, udział w seminariach, kursach i innych formach szkoleniowych, podnoszących kwalifikacje zawodowe. W przedsiębiorstwie zostały opracowane także wewnętrzne przepisy dotyczące zapłaty robocizny, w celu osiągnięcia sprawiedliwej i uczciwej zapłaty, zgodnej z kwalifikacjami i osobistym zaangażowaniem każdego pracownika. Pracownikom jest oferowana możliwość długofalowego rozwoju kariery, która odbywa się poprzez realizację planów szkoleniowych mających na celu osiągnięcie:

- Podniesienia poziomu wydajności pracowników;
- Zapewnienia kompetencji, satysfakcji i zaangażowania na wszystkich szczeblach;
- Motywowania personelu przedsiębiorstwa.

W celu dalszego szkolenia pracowników praktyką firmy jest zapewnienie im płatnego urlopu, a także finansowanie kosztów szkolenia. Wykorzystywane są możliwości programów operacyjnych w zakresie podniesienia wiedzy i umiejętności pracowników oraz podniesienia kwalifikacji bezrobotnych poprzez nabycie zawodów mających zastosowanie w firmie. Ponad 100 pracowników z „M+S Hidraulik" S.A. podniosło swoje kwalifikacje za pomocą programu szkoleń, oferowanych przez „Аз мога" („Ja potrafię") i „Аз мога повече" („Ja potrafię więcej") w ramach Programu Operacyjnego „Rozwój Zasobów Ludzkich" na lata 2007-2013. Kontynuowana jest realizacja projektu „Tworzenie miejsc roboczych dla młodzieży poprzez zapewnienie możliwości podjęcia stażu". Za pomocą tego projektu trzech stażystów zostało zatrudnionych na okres 6 miesięcy, co pozwala młodym specjalistom rozpoczęcie kariery, jednocześnie zdobywając doświadczenie w ramach zakończonej specjalizacji i rozwijając swoje umiejętności zawodowe.

Kierując się ideą zwiększenia kwalifikacji i motywacji kadr w przedsiębiorstwie, „M+S Hidraulik" S.A. ubiega się o bezzwrotne dofinansowanie za pomocą procedury „Społeczne innowacje w przedsiębiorstwach", w ramach Programu Operacyjnego „Rozwój Zasobów Ludzkich" na lata 2007-2013, mając na uwadze, iż projekt ten jest zatwierdzony i trwa proces jego realizacji.

4.3. Zakład Elektrotechniki Motoryzacyjnej w Ełku Spółka z o.o. – „ZEM Ełk"

Zakład Elektrotechniki Motoryzacyjnej w Ełku Spółka z o.o.– „ZEM Ełk" to zakład z wieloletnimi tradycjami, produkujący wiązki przewodów niskiego napięcia, przewody akumulatorowe i wiązki zapłonowe do wszelkiego typu pojazdów i urządzeń. Zakład rozpoczął swoją działalność w 1945 roku jako Państwowe Przedsiębiorstwo Traktorów i Maszyn Rolniczych, świadcząc usługi na rzecz rolnictwa. W 1961 roku uruchomiono produkcję pierwszych wiązek przewodów do pojazdów mechanicznych – wiązki do ciągników URSUS, samochodów ciężarowych STAR, motocykli.

Kolejnym krokiem milowym było uruchomienie kompletu wiązek przewodów do samochodów FIAT 125P i FIAT 126P, Cinquecento. Uruchomiono też produkcję złącz i końcówek motoryzacyjnych. Od 1980 roku Zakład Elektrotechniki Motoryzacyjnej w Ełku wchodzi w skład grupy FSO w Warszawie. Od 1989 do 1997 w zakładzie była uruchomiona również produkcja lamp i reflektorów do samochodu Polonez. W 1998 z zakładu wyodrębniony został nowy podmiot gospodarczy – spółka SUNGSAN-ZEM, która nadal zajmuje się produkcją oświetlenia do samochodów, między innymi LANOS, MATIZ, oraz innych elementów oświetleniowych, w kooperacji z takimi firmami jak Automotive Lighting, Philipsi i inne. W latach 90-tych zakład prężnie rozwijał produkcję wiązek przewodów i w kooperacji ze światowymi producentami części samochodowych, takimi jak Delphi, Siemens, AFL produkował wiązki przewodów do samochodów: Opel, Mercedes Benz, Peugeot, Ford, VW, Audi. W 1998 roku rozpoczęto produkcję wiązek do samochodów DAEWOO Lanos, Nexia, Matiz, produkowanych w Daewoo- FSO w Warszawie, a następnie rozpoczęto również dostawy tych wiązek do zakładów DAEWOO w Rumunii i Uzbekistanie. Od 2003 roku ZEM rozpoczął również kooperację ze światowymi producentami modułów klimatyzacji samochodowych – firmami Delphi Thermal System, Behr, Valeo, Denso i produkował wiązki przewodów do takich samochodów jak

wersja przelamanie.indd 19 2013-08-14 14:09:08

OPEL, Mercedes Benz, FIAT, Alfa Romeo, VW oraz w zakresie produkcji wiązek do maszyn rolniczych i budowlanych takich firm jak CNH, Terex, Eagle we współpracy z angielską firmą Volex.

Obecnie nadal, w ramach współpracy z koncernem Delphi, kontynuowana jest produkcja wiązek dla odbiorców krajowych i zagranicznych. Produkowane są wiązki do takich modeli jak FIAT 500, FORD Ka, LANCIA Ypsilon oraz do samochodów ciężarowych VOLVO TRUCK.

CSR w firmie to:

- zapewnienie miejsc pracy w mieście o bardzo wysokim poziomie bezrobocia (w lutym 2013 r. ok. 25%) ze szczególnym uwzględnieniem osób w wieku 50+;
- zapewnienie dobrych relacji z pracownikami, tworzenie dobrych i bezpiecznych warunków pracy;
- dbałość o ochronę środowiska naturalnego z myślą o następnych pokoleniach;
- wysoka jakość produkowanych wyrobów w trosce o zapewnienie satysfakcji i bezpieczeństwa klienta;
- zaufanie ze strony dostawców i odbiorców.

Powyższe cele ZEM Ełk realizuje w następujący sposób:

Głównym potencjałem firmy są pracownicy. Pracownicy bezpośredniej produkcji ZEM są „inteligencją robotniczą" ze względu na wykształcenie, przeszkolenie, konieczność spełnienia bardzo wysokich wymagań jakościowych i produkcyjnych.

Kadra kierownicza – to wysoko kwalifikowani pracownicy w zakresie techniki, jakości i produkcji, ze znajomością języków obcych, z dobrymi relacjami z aktualnymi i potencjalnymi klientami. Atutem naszej firmy jest umiejętność szybkiego uruchamiania nowych projektów, samodzielne wykonywanie wyposażenia produkcyjnego i kontrolnego, co powoduje utrzymanie konkurencyjności na rynku.

W trosce o zdrowie i życie swoich pracowników oraz osób przebywających na terenie Spółki, wprowadzono Politykę Bezpieczeństwa i Higieny Pracy, której celem jest ciągłe doskonalenie działań w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy, dążenie do stałej poprawy stanu bezpieczeństwa i higieny pracy, podnoszenie kwalifikacji oraz uwzględnienie roli pracowników i ich angażowania do działań na rzecz bezpieczeństwa i higieny pracy.

Z uwagi na fakt, iż w zakładzie zdecydowana większość stanowisk robotniczych to stanowiska stojące, wprowadzono dwie dodatkowe płatne przerwy w pracy.

W celu umożliwienia dalszej pracy w zakładzie pracownikom, których stan zdrowia uległ znacznemu pogorszeniu, stworzono specjalne stanowiska dostosowane do osób z lekkim i umiarkowanym stopniem niepełnosprawności. Systematycznie prowadzona jest ocena satysfakcji pracownika.

Obecnie ZEM zatrudnia 330 osób, w tym 97 powyżej 50 roku życia.

W ramach dążenia do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa, stabilizacji a następnie poprawy oddziaływania na środowisko, ZEM Ełk szczególną uwagę zwraca na problemy dotyczące gospodarki odpadami oraz emisji zanieczyszczeń do powietrza. Naszym priorytetem jest spełnienie wymagań prawnych, obejmujących korzystanie przez firmę ze środowiska naturalnego i przyjęcie ich jako punkt wyjścia do ciągłego zmniejszania szkodliwego oddziaływania w tym zakresie.

Zarząd Spółki, realizując cele biznesowe, produkcyjne i społeczne, mając na uwadze usytuowanie firmy w regionie „Zielonych Płuc Polski", zobowiązuje się do działania przyjaznego dla środowiska naturalnego. Wyznacznikiem tych działań jest bezpieczna i ekologiczna produkcja oraz uzyskanie w 2009 roku certyfikatu środowiskowego wg normy ISO 14001. Niewątpliwym atutem naszych wyrobów jest ich wysoka jakość, niezawodność oraz bardzo konkurencyjna cena. Do produkcji stosujemy zatwierdzone i sprawdzone komponenty od uznanych firm branży motoryzacyjnej. Nasze produkty podlegają wieloetapowej kontroli w poszczególnych fazach wytwarzania oraz 100% końcowej kontroli funkcjonalnej, potwierdzonej stosownym certyfikatem. Nasze laboratoria nadzorują jakość materiałów, prowadzą badania wyrobów gotowych, a także kwalifikują wyposażenie produkcyjne oraz kontrolno-pomiarowe. Wewnętrzny system szkoleń teoretycznych i praktycznych zapewnia wysoką świadomość i odpowiedzialność personelu, jego kompetencje i umiejętności. Zdobyte w wyniku wieloletniej działalności firmy doświadczenie jest efektywnie wykorzystywane podczas nowych

wersja przelamanie.indd 20 2013-08-14 14:09:08

uruchomień. Sukcesów tych firma nie osiągnęłaby bez ciągłej poprawy organizacji i jakości pracy, wdrażania nowoczesnych systemów zarządzania potwierdzonych certyfikatami, nad którymi prace rozpoczęto jeszcze w latach 90-tych.

Mając na celu poprawę funkcjonowania zakładu, w 1993 roku wdrożono System Zapewnienia Jakości, oparty na wytycznych normy ISO 9004 i filozofii TQM (Total Quality Management), uzyskano certyfikat jakości ISO 9002, następnie ISO 9001, włączając w zakres działalności projektowanie. Wraz z ewaluacją standardów w szybko zmieniającym się otoczeniu, uzyskiwano kolejne szczeble rozwoju jakościowego i organizacyjnego, uzyskując kolejno certyfikaty QS 9000, VDA 6.1, a obecnie kontynuacją tych działań jest utrzymanie od roku 2003 Systemu Zarządzania Jakością według standardu ISO/TS 16949. W roku 1995 firma została wyróżniona przez Advertising and Marketing Commitec i uhonorowana Nagrodą Główną za Najlepszy Image Przemysłu i Handlu. W kolejnych latach uzyskiwano następne wyróżnienia, między innymi w 1996 roku Wyróżnienie w II-ej edycji Polskiej Nagrody Jakości, w 2003 roku wyróżnienie w III edycji Regionalnego Konkursu Polskiej Nagrody Jakości, a w 2005 zajęcie I-go miejsca w tym konkursie.

Pragnąc sprostać wymaganiom klientów oraz dostosować się do ciągle zmieniającego się rynku, firma ZEM w 2007 roku wdrożyła zintegrowany system Zarządzania Przedsiębiorstwem typu ERP – i Scala. W zakresie projektowania wyrobów wykorzystujemy oprogramowanie Catia i AutoCad. Kierownictwo Zakładu Elektrotechniki Motoryzacyjnej Sp. z o.o. w Ełku, uznając potrzebę chronienia środowiska naturalnego otaczającego zakład oraz mając świadomość aspektów środowiskowych swojej działalności i wyrobów, zobowiązuje się do prowadzenia działalności biznesowej w sposób przyjazny środowisku, upatrując w tym jeden z długoterminowych czynników rozwoju firmy.

Zobowiązania firmy, dotyczące **ochrony środowiska** zawiera przyjęta **Polityka środowiskowa**: realizacja przyjętych zobowiązań odbywa się w ramach funkcjonującego **Systemu Zarządzania Środowiskowego,** zgodnego z wymaganiami normy **PN EN ISO 14001.**

Zobowiązując się do zapewnienia zgodności naszych działań z **wymaganiami prawnymi,** dotyczącymi zidentyfikowanych aspektów środowiskowych, podejmiemy działania zapobiegające powodowanym przez nas **zanieczyszczeniom środowiska**, szczególnie w zakresie:

- emisji do powietrza;
- gospodarki odpadami produkcyjnymi i bytowymi.

W **ciągłym doskonaleniu** Systemu Zarządzania Środowiskowego oraz polepszaniu efektów środowiskowych główną rolę przypisujemy **świadomości ekologicznej pracowników**, których będziemy w tym celu szkolić i motywować. Polityka została zakomunikowana pracownikom i partnerom firmy; jest ona dostępna publicznie; za jej wdrożenie i realizację przyjmuje odpowiedzialność w imieniu Zarządu ZEM Ełk, Prezes Zarządu.

Głównymi Interesariuszami ZEM Ełk są:

- Pracownicy;
- Związki Zawodowe;
- Dostawcy materiałów;
- Odbiorcy wyrobów;
- Władze miasta i powiatu;
- Firmy spedycyjne i przewozowe;
- Lokalna społeczność.

EFEKTY ZEM:

- Zmniejszenie zużycia wody w 2012 roku w stosunku do roku 2011 o 31% ;
- Zużycie energii elektrycznej w 2012 roku było mniejsze o 5,2% niż w roku poprzednim;
- W 2012 roku firma zużyła o 7,7% mniej miału węglowego niż w roku 2011;
- Ilość odpadów komunalnych w 2012 roku była mniejsza niż w roku 2011 o 23%

Wszystkie wskaźniki są mierzone na bieżąco i raportowane.

wersja przelamanie.indd 21 2013-08-14 14:09:08

SZŚ – co musimy zrobić w praktyce?

- Zidentyfikować nasze związki ze środowiskiem (aspekty środowiskowe)
- Ustanowić skuteczną kontrolę groźnych oddziaływań (sterowanie operacyjne)
- Zaplanować i realizować programy zmniejszenia oddziaływań (programy)
- Pilnować realizacji!!!

Posiadanie SZŚ umożliwi organizacji:

- Uniknąć, ograniczyć lub nadzorować niekorzystny wpływ na środowisko
- Osiągnąć zgodność z wymaganiami prawa i innymi, do których jest zobowiązana
- Dostarczyć dowodów racjonalnej troski o środowisko i zgodność z przepisami
- Zapewnić klientów, że kierownictwo zobowiązało się do realizacji polityki, celów i zadań środowiskowych
- ZAPEWNIĆ KLIENTÓW, że nie zostanie przerwany łańcuch dostaw ze względu na nieprzestrzeganie prawa UE w zakresie ochrony środowiska!
- Uzyskać wymierne korzyści ekonomiczne (mniejsze opłaty środowiskowe, uniknąć płacenia kar)
- Poprawić wizerunek publiczny organizacji i na rynku
- Zaoszczędzić na zużyciu materiałów, opakowań, energii, wody
- Zaoszczędzić na kosztach wywozu śmieci poprzez wdrożenie racjonalnej gospodarki odpadowej (segregacja odpadów, odsprzedaż surowców wtórnych, zmniejszenie ogólnej ilości produkowanych śmieci)
- Możliwość składania ofert do koncernów motoryzacyjnych wymagających od dostawców wdrożenia SZŚ wg ISO 14001

Do najważniejszych barier w realizacji oczekiwanych zadań w obszarze społecznej odpowiedzialności należy zaliczyć:

- Kryzys w branży motoryzacyjnej;
- Zaprzestanie produkcji samochodów przez właściciela ZEM;
- Rosnące koszty prowadzenia działalności gospodarczej,

w tym znaczący wzrost kosztów nośników energii, wody, unieszkodliwiania odpadów oraz odprowadzania ścieków.

- Brak rozwiniętej infrastruktury komunikacyjne i energetycznej
- Wysokie koszty zatrudnienia pracowników

ZEM EŁK aby przeciwdziałać wymienionym wyżej barierom podejmuje szereg działań polegających min. na:

- Poszukiwaniu nowych zamówień poprzez min. badania satysfakcji klienta, jak również prowadzenie akcji benchmarkingowych mających na celu badania konkurencji w zakresie: poziomu jakości, cen, techniki oraz określenie miejsca ZEM na tle konkurencyjnych firm;
- Ciągłe doskonalenie systemów zarządzania jakością, ochrony środowiska, bezpieczeństwa i higieny pracy.
- Prowadzeniu systematycznych szkoleń dla pracowników w zakresie w/w systemów;
- Stosowaniu elastycznego czasu pracy w celu zapewnienia pracy wszystkim zatrudnionym pracownikom.

  poszukiwanie klientów spoza branży motoryzacyjnej
- W ramach przyjętej w ZEM EŁK misji, Zarząd ZEM będzie nadal dokładał wszelkich starań w dążeniu do umacniania pozycji firmy na rynku, aby w ten sposób zabezpieczyć miejsca pracy zatrudnionym pracownikom i ich dzieciom.
- Jednym z istotnych elementów polityki zatrudnienia będzie nadal prowadzona we współpracy z organizacjami związkowymi Ocena satysfakcji pracowników. Wyniki ankiet dotyczących satysfakcji będą omawiane ze związkami zawodowymi, a wnioski przekazywane do realizacji kierownictwu wydziałów.

wersja przelamanie.indd 22 2013-08-14 14:09:08

- Kolejnym elementem kontynuacji polityki CSR będzie pogłębianie współpracy z klientami, ocena jakości dostarczanych materiałów i kontrola firm odbierających odpady pod względem posiadania stosownych decyzji środowiskowych.
- W ramach polityki ochrony środowiska ZEM będzie nadal podejmował działania w celu redukcji zużycia wody, energii elektrycznej i emisji substancji szkodliwych. Wykaz planowanych działań zawiera następująca tabela.

4.4. ELBUDEX Zakład Produkcji Przewodów i Kabli Elektrycznych Sp. z o.o w Piszu

ELBUDEX Zakład Produkcji Przewodów i Kabli Elektrycznych Sp. z o.o. istnieje na polskim rynku od dwudziestu jeden lat. Jakość wyrobów, krótkie terminy realizacji nawet nietypowych zamówień, doskonale zorganizowany system logistyczny zadecydował o tym, że Spółka cieszy się wysoką renomą w branży elektrycznej.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klientów, przedsiębiorstwo systematycznie rozszerza swoją ofertę produktową, co pozwala na kompleksowe zaopatrzenie klientów w niezbędny asortyment przewodów.

90% produkcji jest sprzedawane na rynku krajowymi, 10% przeznaczona jest na eksport.

Z uwagi na jakość i cenę, wyroby firmy cieszą się dużym zainteresowaniem klientów. Firma zdobyła zaufanie klientów. (Większość odbiorców to stali klienci firmy). Firma wyrobiła sobie dobrą markę.

Przedsiębiorstwo współpracuje z największymi sieciami sklepów w Polsce, m.in. z: Leroy Merlin, Castorama, OBI oraz Praktiker.

Głównym założeniem polityki marketingowej ELBUDEX Zakładu Produkcji Przewodów i Kabli Elektrycznych Sp z o.o. jest zwiększenie produkcji i sprzedaży. Osiągnięcie powyższego celu możliwe jest poprzez zwiększenie sprzedaży przewodów i kabli elektrycznych na rynku krajowym oraz zagranicznym.

W ELBUDEX obowiązują proste zasady: uczciwość, rzetelność, wrażliwość, lojalność, praworządność. To wartości nad którymi firma pracuje od ponad dwudziestu lat i które stanowią jej najcenniejszy kapitał.

CSR w Elbudex obejmuje kilka podstawowych obszarów funkcjonowania firmy: rynek, pracowników, społeczeństwo, środowisko naturalne.

Odpowiedzialne działania Spółki w obszarze rynku obejmuje cały proces wytwarzania produktu, począwszy od zaopatrzenia, poprzez technologię produkcji, a na technikach sprzedaży i marketingu kończąc.

W Elbudex Sp. z o.o. próbuje integrować podstawową działalność biznesową z problemami z innych obszarów, w których funkcjonuje firma: społeczny (relacje z pracownikami), ekologiczny (kwestie wpływu rozwiązań technologicznych stosowanych przez Spółkę na środowisko naturalne), etyczny (hierarchia wyznawanych przez Spółkę wartości):

- produkty firmy spełniają normy bezpieczeństwa i standardy jakości.
- firma podaje wiarygodne i rzetelne informacje o produkcie.
- jest uczciwa wobec biznesowych kontrahentów (dostawców, podwykonawców, partnerów handlowych).
- terminowo realizuje zobowiązania płatnicze.
- wspiera lokalną gospodarkę poprzez biznesową współpracę z lokalnymi przedsiębiorcami, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów ekonomii społecznej.

Podstawową grupą Interesariuszy działań CSR w Elbudex Sp. z o.o. są pracownicy. Spółka stara się zapewnić swoim pracownikom zrównoważony rozwój, rozumiany jako równowaga między ży-

wersja przelamanie.indd 23 2013-08-14 14:09:08

ciem zawodowym a prywatnym. Buduje przyjazne środowisko społeczne wewnątrz firmy, dba o relacje interpersonalne, bezpieczeństwo stanowisk pracowniczych i przestrzega praw pracowniczych.

Firma podjęła działania zmierzające do opracowana KODEKSU PRZYJAZNEJ FIRMY, który m.in.:

- umożliwi pracownikom angażowanie się w czasie pracy w inicjatywy społeczne na wielu płaszczyznach, nie tylko zawodowych, z zachowaniem prawa do wynagrodzenia,
- przygotuje rozwiązania przyjazne dla nowych pracowników oraz tych, którzy mają specyficzne potrzeby (np. „świeżo upieczeni rodzice"),
- zostaną jasno zakomunikowane ścieżki rozwoju zawodowego oraz awansu,
- opracuje programy adaptacyjne.

Następnie dochodzimy do kolejnego istotnego obszaru działań Elbudex Sp. z o.o. w ramach CSR – kreowania i utrwalania dobrych relacji między Spółką a jej otoczeniem społecznym.

Aktywność naszego zakładu w tym obszarze oznacza podejmowanie inicjatyw społecznych, nie tylko tych najprostszych i wymagających stosunkowo niedużego wysiłku organizacyjnego, ale także intelektualnego (np. eventy).

Elbudex Sp. z o.o. angażuje się w ważne społeczne problemy, podejmuje na drodze dialogu z innymi instytucjami, wchodzącymi w skład otoczenia społecznego, rozwiązań trudnych kwestii.

Elbudex Sp. z o. o. dąży do takiego rozwoju przedsiębiorstwa, któremu towarzyszą pozytywne zmiany społeczne. To w firmie zrodziła się inicjatywa utworzenia „Kawiarenek Biznesowych", która została rozpropagowana w ramach projektu *„EQUAL"* w województwie warmińsko-mazurskim, a nawet przekroczyła jego granice.

Ważnym obszarem działań Elbudex Sp. z o.o. w ramach CSR jest ekologia. Świadomość ekologiczna i troska społeczna, dotycząca wpływu działalności naszej Spółki na stan środowiska naturalnego jest jednym z fundamentów omawianego modelu zarządzania Elbudex Sp. z o.o. w obszarze CSR.

Odpowiedzialność za środowisko naturalne, rozpatrywana w kontekście CSR, nie jest jednorazową akcją, jest stałym elementem strategii Spółki i jej codziennych działań. W trosce o środowisko opatentowaliśmy sposób na odzyskiwanie gumy poprodukcyjnej, którą będziemy poddawać recyklingowi, a materiał pozyskany w tym procesie będzie ponownie wykorzystany jako pełnowartościowy surowiec do produkcji przewodów elektrycznych w gumie i innych wyrobów gumowych. Wdrożenie tego wynalazku pozwoli zagospodarować miliony ton odpadów gumowych, zalegających na obszarze całej Unii Europejskiej.

Ważnym obszarem działań Elbudex Sp. z o.o. w ramach CSR jest ekologia. Świadomość ekologiczna i troska społeczna, dotycząca wpływu działalności naszej Spółki na stan środowiska naturalnego, jest jednym z fundamentów omawianego modelu zarządzania Elbudex Sp. z o.o. w obszarze CSR

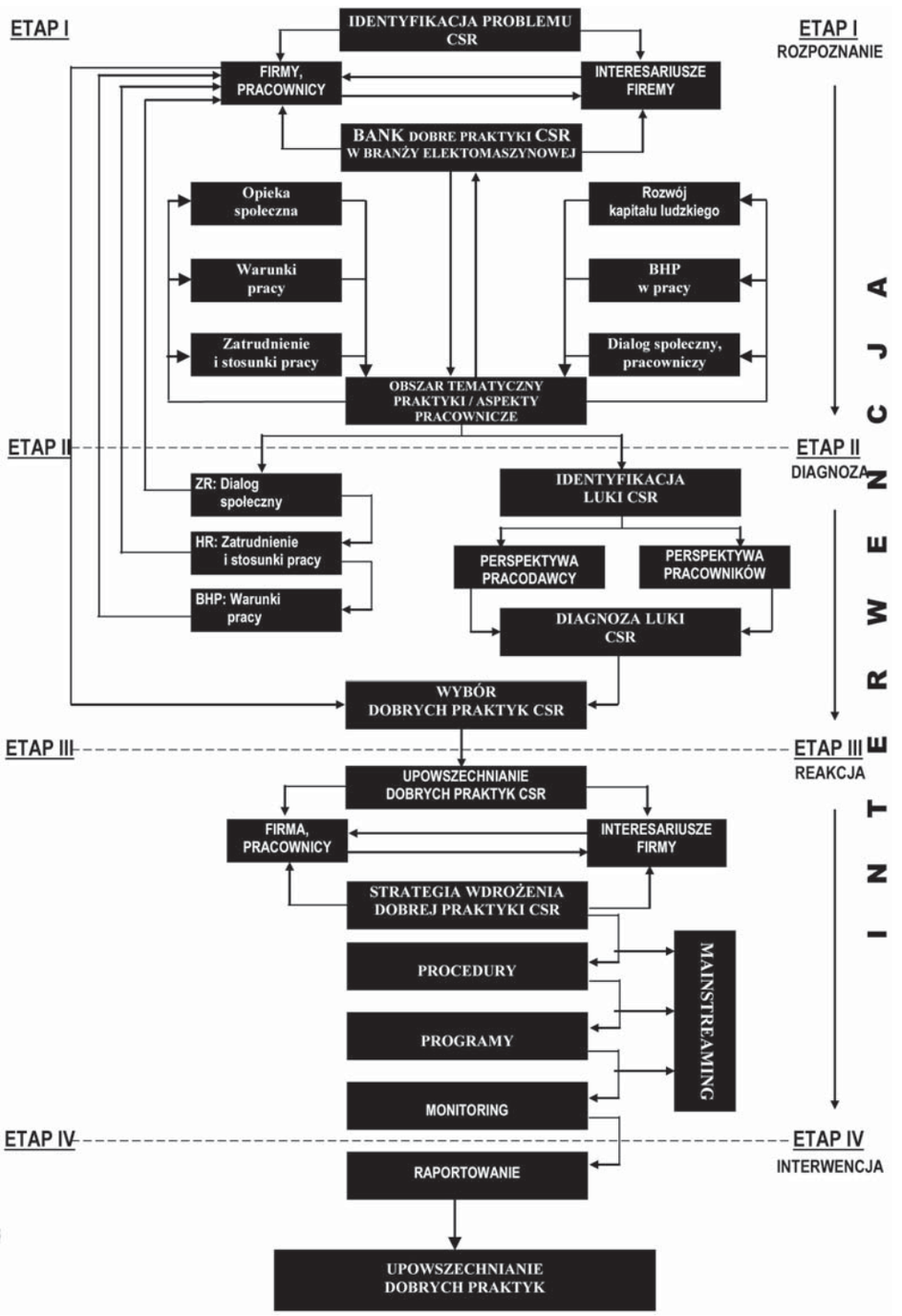
Odpowiedzialność za środowisko naturalne rozpatrywana w kontekście CSR, nie jest jednorazową akcją, jest stałym elementem strategii Spółki i jej codziennych działań. W trosce o środowisko opatentowaliśmy sposób na odzyskiwanie gumy poprodukcyjnej, którą będziemy poddawać recyklingowi, a materiał pozyskany w tym procesie będzie ponownie wykorzystany jako pełnowartościowy surowiec do produkcji przewodów elektrycznych w gumie i innych wyrobów gumowych. Wdrożenie tego wynalazku pozwoli zagospodarować miliony ton odpadów gumowych zalegających na obszarze całej Unii Europejskiej.

wersja przelamanie.indd 24 2013-08-14 14:09:08

5. Model upowszechniania dobrych praktyk CSR w przemyśle elektromaszynowym

Rysunek 2

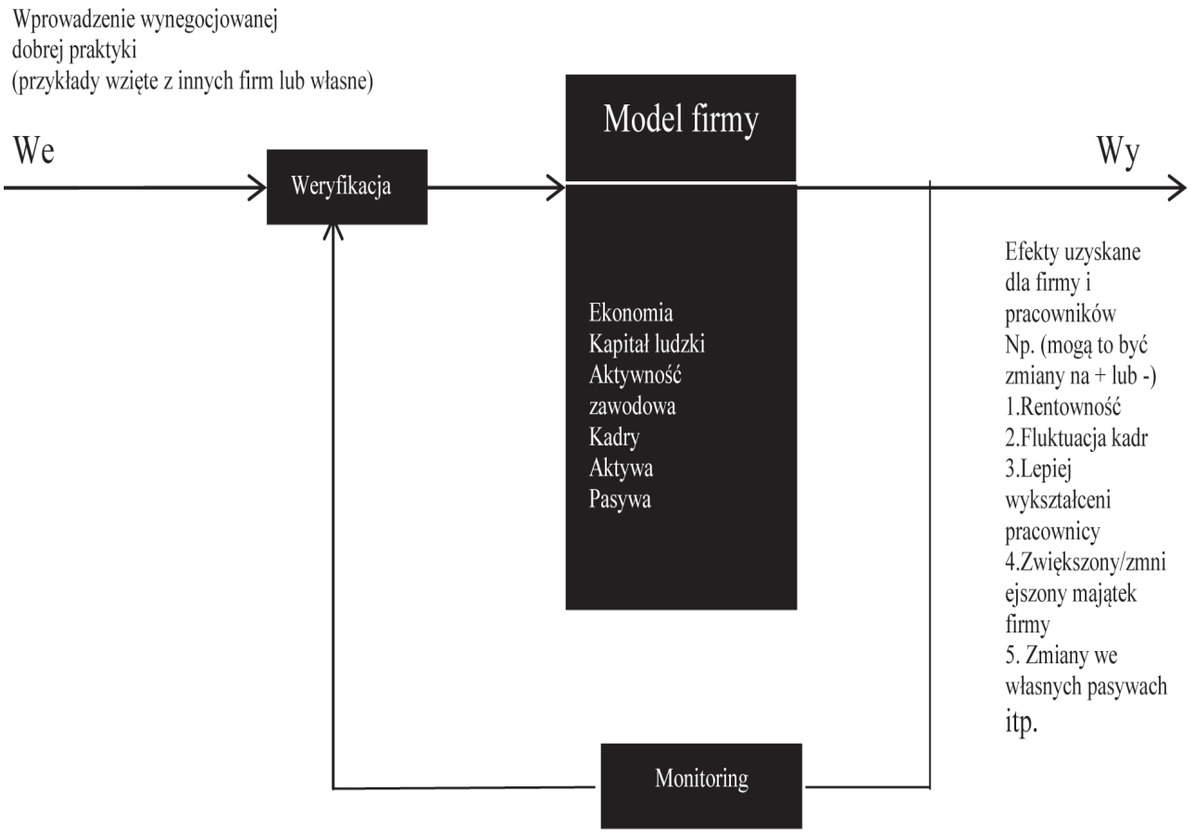
MODEL upowszechniania DOBRYCH PRAKTYK w obszarze CSR w BRANŻY ELEKTROMASZYNOWEJ. Norma ISO 26000: Obszar tematyczny: Praktyki/Aspekty Pracownicze – zatrudnienie i stosunki pracy, warunki pracy, dialog społeczny pracowniczy, BHP w pracy, rozwój kapitału ludzkiego.



Źródło: opracowanie własne.

wersja przelamanie.indd 25 2013-08-14 14:09:08

Rysunek 3
Procedury oceny zastosowania dobrej praktyki CSR.



Źródło: opracowanie własne: Jarosław Łapiński, Grażyna Łapińska

6. Programy upowszechniania dobrych praktyk CSR w przemyśle elektromaszynowym, wypracowywane w ramach Projektu Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności.

W trakcie sesji trzy zespoły robocze: ZR, HR i BHP, wypracowały następujące programy upowszechniania dobrych praktyk CSR:

- Wewnętrzny nauczyciel
- Kalkulator CSR
- Idealny pracownik
- Krzywa roszczenia
- Skrzynka innowacje w bhp
- Ocena wieloźródłowa pracownika
- Wynagrodzanie oparte na indywidualnej ocenie zaangażowania i wkładu pracowników w budowanie pozycji strategicznej firmy.

wersja przelamanie.indd 26 2013-08-14 14:09:11

Nazwa DP CSR.
Wewnętrzny nauczyciel

Jaki problem rozwiązuje DP CSR?
Niedostatecznych środków finansowych na szkolenia pracowników.

Opis DP CSR
Pracodawca wysyła na szkolenia tylko tylu i takich pracowników, którzy po przeszkoleniu będą szkolić innych pracowników w firmie, nie przestając wykonywać dotychczasowego zakresu obowiązków (pracodawca może ustalić, że np. ok. 5% czasu pracy pracownik poświęca na szkolenie swoich koleżanek i kolegów, albo pracowników z innych firm). Charakterystyczne w tej strategii szkolenia jest to, że prowadzący szkolenia kojarzy szkolnych przez siebie pracowników w pary. W parze jest pracownik osiągający najlepsze wyniki z pracownikiem osiągającym wyniki najsłabsze.

Konkretne działania, aby wdrożyć DP CSR
Rozpoznanie potrzeb na szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne wśród pracowników.
Diagnoza:
- *luki kompetencyjne pracowników,*
- *wytypowanie pracowników na szkolenie,*
- *opracowanie programu(ów) szkolenia(ń),*
- *wybranie spośród pracowników na szkolenie tych, którzy zostaną na nie skierowani, a następnie będą szkolić pozostałych,*
- *znalezienie firmy szkolącej,*

Reakcja – skierowanie liderów na szkolenia.
Interwencja – szkolenie pracowników przez liderów trenerów.
Monitoring.

Korzyści dla firmy z wdrożenia DP CSR
Niskie koszty dla firmy z tytułu podnoszenia kwalifikacji przez pracowników.
Wydajniejsza praca.
Lojalność pracowników wobec firmy.

Jak firma może zmierzyć korzyści z wdrożenia DP CSR?
Niskie koszty szkolenia w przeliczeniu na jednego pracownika (koszt szkolenia pracownika przez firmę zewnętrzną podzielony przez liczbę przeszkolonych przez niego pracowników).
Poprawa wskaźników: zyskowności, produktywności i absencji.

Źródło informacji niezbędnych do zmierzenia korzyści
Raport z rozpoznania potrzeb na szkolenia.
Koszt szkolenia jednego pracownika przez firmę zewnętrzną.

Kiedy DP CSR może się nie sprawdzić?
Brak konsekwencji we wdrażaniu dobrej praktyki.

Nazwa DP CSR.
Kalkulator CSR.

Jaki problem rozwiązuje DP CSR?
Pomiaru korzyści z tytułu zaangażowania się firmy w CSR.

wersja przelamanie.indd 27 2013-08-14 14:09:12

Opis DP CSR

Firma do pomiaru korzyści wykorzystuje formuły na próg rentowności w ujęciu wartościowym – wzór (1) i procentowym – wzór (2)

$$R = \frac{K_s}{1 - \frac{K_{zm}}{S_p}} \quad (1) \qquad R' = \frac{R}{S_p} \cdot 100 \quad (2).$$

Gdzie:

R – *próg rentowności w ujęciu wartościowym,*
R' – *próg rentowności w ujęciu procentowym,*
K_s – *koszty stałe,*
K_{zm} – *koszty zmienne,*
S_p – *przychody ze sprzedaży.*

Wzrost progu rentowności po wdrożeniu dobrej praktyki oznacza, że nie spełnia pokładanej w niej nadziei.

Konkretne działania, aby wdrożyć DP CSR

Rozpoznanie kosztów wdrożenia nowej praktyki.
Diagnoza:
– *kosztów stałych przed wdrożeniem dobrej praktyki,*
– *kosztów stałych po wdrożeniu dobrej praktyki.*
Reakcja:
– *wyznaczenie progu rentowności biznesu przed wdrożeniem dobrej praktyki,*
– *symulacja progu rentowności biznesu po wdrożeniu dobrej praktyki,*
– *porównanie progów rentowności biznesu.*
Interwencja – wdrożenie, albo i nie, dobrej praktyki.
Monitoring

Korzyści dla firmy z wdrożenia DP CSR

Zneutralizowany konflikt.
Motywacja pracowników do wydajniejszej pracy.
Lojalność pracowników wobec firmy.

Jak firma może zmierzyć korzyści z wdrożenia DP CSR?

Poprawa wskaźnika zyskowności.

Źródło informacji niezbędnych do zmierzenia korzyści

Rachunek zysków i strat.

Kiedy DP CSR może się nie sprawdzić?

Brak konsekwencji we wdrażaniu dobrej praktyki.

Nazwa DP CSR.

Idealny pracownik

Jaki problem rozwiązuje DP CSR?

Niesprawiedliwego, w opinii pracowników, systemu premiowania pracowników.

wersja przelamanie.indd 28 2013-08-14 14:09:12

Opis DP CSR

Pracownik dokonuje, w terminie przewidzianym w regulaminie, okresowej samooceny w obszarach: zaangażowanie, kompetencje i predyspozycje osobiste. W każdym z tych obszarów ocenia cechy, ustosunkowując się do przypisanych im wag. Podobnie postępuje pracodawca, lub w jego imieniu przełożony pracownika. W przypadku dużych rozbieżności w ocenie poszczególnych cech, pracownik i pracodawca wyjaśniają rozbieżność. Ocena końcowa jest wagą, według której ważony będzie udział pracownika w puli premii albo udziale w zysku do podzielenia (sumujemy oceny z samooceny pracowników, budujemy strukturę, tj. udział poszczególnych samoocen w całości; następnie przez ten udział przemnażamy kwotę premii do podziału, albo zysku).

Konkretne działania, aby wdrożyć DP CSR

Rozpoznanie *potencjału kompetencyjnego wśród pracowników*.

Diagnoza:

– *wypełnienie arkusza samooceny pracownika przez pracownika,*
– *wypełnienie arkusza samooceny pracownika przez pracodawcę,*
– *wzajemne wyjaśnienie ocen skrajnych.*

Reakcja: W*yznaczenie oceny końcowej*.

Interwencja: *Zastosowanie oceny końcowej przy premiowaniu*.

Monitoring

Korzyści dla firmy z wdrożenia DP CSR

Zneutralizowany konflikt.
Motywacja pracowników do wydajniejszej pracy.
Lojalność pracowników wobec firmy.

Jak firma może zmierzyć korzyści z wdrożenia DP CSR?

Poprawa wskaźników: zyskowności, produktywności i absencji.

Źródło informacji niezbędnych do zmierzenia korzyści

Rachunek zysków i strat.
Rejestr absencji pracowników.

Kiedy DP CSR może się nie sprawdzić?

Brak konsekwencji we wdrażaniu dobrej praktyki.

Nazwa DP CSR.

Krzywa roszczenia

Jaki problem rozwiązuje DP CSR?

Dotyczący sporów pomiędzy przedsiębiorcą, a pracownikami np. płac, bhp.

Opis DP CSR

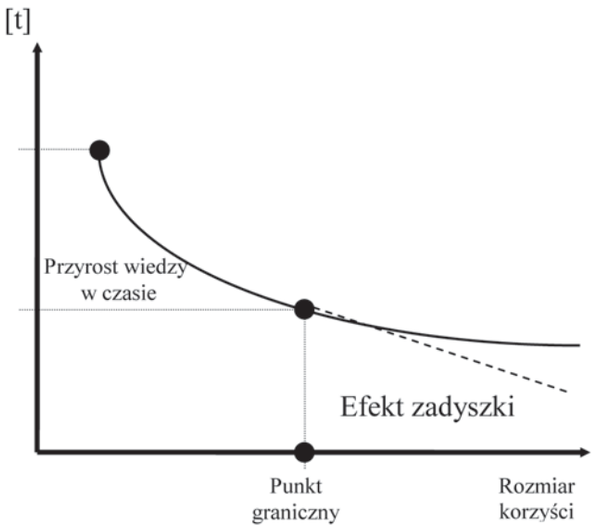
Efektywność ekonomiczna negocjacji to określony - poprzez stosunek osiągniętego wyniku do nakładów - sposób pomiaru skuteczności i celowości negocjacji, wyrażający się porównaniem (relacją) wartości uzyskanych efektów do nakładu poniesionych na ich uzyskanie – kosztów szkolenia.

Kategoria efektywności należy do grupy zagadnień, które w obszarze nauk ekonomicznych są jednymi z najczęściej przytaczanych i wykorzystywanych do opisu procesów gospodarowania przez podmioty funkcjonujące w gospodarce rynkowej. Podejmowanie decyzji oraz realizacja określonych działań w przedsiębiorstwie, związanych z rozstrzyganiem sporów pomiędzy przedsiębiorcą a pra-

wersja przelamanie.indd 29 2013-08-14 14:09:12

cownikami, dotyczących głównie podwyższenia wynagrodzeń, wymaga stosowania reguł i zasad, które umożliwiają wskazanie rozwiązań dających najlepsze rezultaty, w świetle przyjętych (założonych) celów, dla których działa firma. W rozwiązania te wpisuje się efekt uczenia się – rys.4.

Rysunek 4
Krzywa uczenia



Na rysunku 4 wzrostowi wiedzy u pracodawcy i pracowników o przedmiocie sporu (problemie) towarzyszy coraz krótszy czas potrzebny na jego rozstrzygnięcie. Dzieje się tak, dlatego, gdyż Strony poznają i rozumieją, m.in. dzięki studiowanym *dobrym praktykom*, coraz lepiej przyczyny i skutki przedmiotu sporu. To pozwala skrócić czas niezbędny do uzyskania konsensusu – wyznaczenia ostatecznego granicznego punktu roszczenia (nie można jednak bez końca eskalować żądań – rys. 4, gdyż wystąpi efekt zadyszki i negocjacje mogą zakończyć się fiaskiem).

Krzywa roszczenia to linia, na której skonfliktowane Strony zaznaczają punkt **G** i **D** oznaczające wielkość stawki, o którą toczą spór[7]. Starają się znaleźć taki punkt **A**, znajdujący się pomiędzy **G** i **D**, który usatysfakcjonuje Strony sporu.

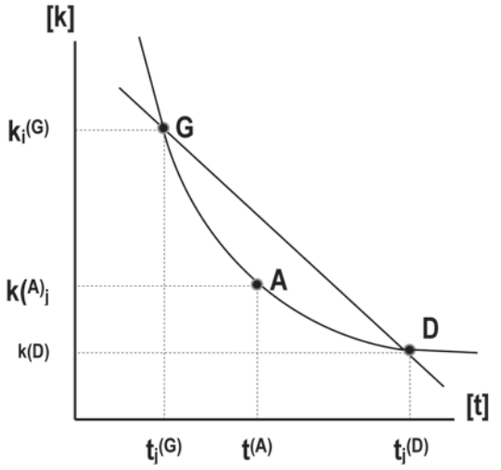
Przed przystąpieniem do negocjacji Strony wykreślają krzywą roszczenia, na której zaznaczają górną granicę **G** roszczenia, którą wyznaczają pracownicy, i dolną granicę roszczenia **D**, którą wyznacza pracodawca – rysunek 2. Pracownicy chcą ugrać jak najwięcej, stąd punkt **G** na krzywej roszczenia umieszczony jest wyżej, a pracodawca na odwrót, dlatego punkt **D** znajduje się na krzywej roszczenia u dołu. Negocjacje mają wyznaczyć graniczny punkt roszczenia. Na rysunku 2, przykładowo jest nim punkt **A**. Do negocjacji Strony przygotowują się merytorycznie w trakcie szkolenia. Studiują wiedzę niezbędną do rozwiązania problemu, analizując dobre praktyki CSR tych przedsiębiorstw, które spotkały się wcześniej z przedmiotem sporu.

Jak wyznaczyć granicę roszczenia? Na osi OY krzywej uczenia – rysunek 4 – dwukrotnie zaznaczamy procent punktów, uzyskanych raz z *pre testu*, a drugi raz *z post testu*. Otrzymany wektor to różnica pomiaru przed i po szkoleniu, który następnie odkładamy na osi OX rysunku granicy roszczeń – rysunek 5.

[7] Nazwę **krzywa roszczenia** zaproponował przedsiębiorca Ryszarda Ustyjańczuk z grupy Zachód, uczestniczący w sesji *Zrównoważony rozwój*.

wersja przelamanie.indd 30 2013-08-14 14:09:13

Rysunek 5
Krzywa roszczenia



Zakładamy, że punkt pośredni $A(t,k)$, którego współrzędne spełniają warunek

$t^{(G)} \le t^{A} t \le t^{(D)} \qquad k^{(G)} \le k^{(A)} \le k^{(D)}$

znajduje się na krzywej, lecz na prostej łączącej punkt D z punktem G.
Prosta ta będąca aproksymacją krzywej ma postać:

$$k^{(A)} - k^{(G)} = \frac{k^{(G)} - k^{(D)}}{t^{(D)} - t^{(G)}} \cdot \left(t^{(D)} - t^{(A)}\right).$$

Współczynnik roszczenia $W_r^{(A)}$:

$$W_r^{(A)} = \frac{k^{(G)} - k^{(D)}}{t^{(D)} - t^{(G)}}$$

przedstawia potencjalny koszt graniczny wprowadzenia Dobrej Praktyki przyczyniającej się do neutralizacji przedmiotem sporu.

Konkretne działania, aby wdrożyć DP CSR
Rozpoznanie *problemu.*
Opracowanie i przeprowadzenie pre testu.
Opracowanie programu(ów) szkolenia
Przeprowadzenie szkolenia
Przeprowadzenie post testu
Diagnoza rozpoznania - *wyznaczenie granicznego punktu roszczenia*.
Reakcja – *opracowanie raportu*.
Interwencja – *wykonanie zaleceń raportu*
Monitoring

Korzyści dla firmy z wdrożenia DP CSR
Zneutralizowany konflikt.
Motywacja pracowników do wydajniejszej pracy.
Poprawa dobrobytu Stron.
Lojalność pracowników wobec firmy.

wersja przelamanie.indd 31 2013-08-14 14:09:13

Jak firma może zmierzyć korzyści z wdrożenia DP CSR?
Należy odjąć od górnej granicy roszczeń kwotę przypisaną granicznemu punktowi roszczeń w trakcie negocjacji.

Źródło informacji niezbędnych do zmierzenia korzyści.
Raport z negocjacji (ustalenia).
Lista wynagrodzeń (wyższe).
Rachunek zysków i strat (poprawa rentowności)
Okresowe oceny pracowników (wyższe).

Kiedy DP CSR może się nie sprawdzić?
Brak konsekwencji we wdrażaniu dobrej praktyki.

Nazwa DP CSR.
Skrzynka „Innowacje w bhp"

Jaki problem rozwiązuje DP CSR?
Przeciwdziałanie wypadkom przy pracy i zmniejszenie ryzyka chorób zawodowych.

Opis DP CSR.
Pracownicy zgłaszają w formie pisemnej zauważane przez siebie zagrożenia na stanowisku pracy oraz propozycje ich zneutralizowania. Zgłoszenia wrzucają do skrzynki odpowiednio oznakowanej i umieszczonej w miejscu widocznym oraz dogodnym. Raz w miesiącu skrzynka zostaje opróżniona, a zawarty w niej materiał poddany analizie przez członków zespołu. Wartościowe zgłoszenia zostają podane do publicznej wiadomości na specjalnie do tego celu przygotowanych tablicach, następnie nagrodzone i wdrożone.

Konkretne działania, aby wdrożyć DP CSR.
Rozpoznanie: *Zorganizowanie kampanii poświęconej innowacjom w bhp*.
Diagnoza *bhp w firmie.*
Reakcja – *powołanie zespołu do spraw innowacji w zakresie bhp*.
Interwencja – *Rozmieszczenie skrzynek „Innowacje w bhp*".
Monitoring

Korzyści dla firmy z wdrożenia DP CSR.
Motywacja pracowników do dbania o bhp w miejscu pracy.
Poprawa bhp w miejscu pracy.
Prawa wizerunku firmy.
Niższe nakłady w dłuższej perspektywie na bhp.

Jak firma może zmierzyć korzyści z wdrożenia DP CSR?
Wskaźniki: *absencji, wypadków przy pracy, nakładów na bhp.*

Źródło informacji niezbędnych do zmierzenia korzyści.
Rejestr absencji pracowników.
Rejestr wypadków w pracy.
Budżet bhp.

wersja przelamanie.indd 32 2013-08-14 14:09:13

Kiedy DP CSR może się nie sprawdzić?
Brak konsekwencji we wdrażaniu dobrej praktyki.

Nazwa DP CSR.
Ocena wielośródłowa pracownika

Jaki problem rozwiązuje DP CSR?
Poprawia obiektywizm oceny pracownika.

Opis DP CSR.
Na ocenę pracownika składają się oceny:
- *samoocena,*
- *bezpośredniego przełożonego,*
- *klienta zewnętrznego,*
- *współpracownika,*
- *podwładnych,*
- *klientów wewnętrznych.*

Konkretne działania aby wdrożyć DP CSR.
Rozpoznanie: *Wybór kompetencji do oceny pracowników.*
Diagnoza: *Analiza i ocena sytemu ocen pracowników w firmie.*
Reakcja:
- *ustalenie listy osób oceniających,*
- *ustalenie listy osób ocenianych,*
- *opracowanie formularzy do oceny.*

Interwencja:
- *szkolenie pracowników oceniających i ocenianych,*
- *raportowanie.*

Monitoring

Korzyści dla firmy z wdrożenia DP CSR
Zróżnicowane źródła informacji o poziomie kompetencji pracownika.
Dostosowanie programów rozwoju pracownika do potrzeb firmy.

Jak firma może zmierzyć korzyści z wdrożenia DP CSR?
Porównanie nakładów w inwestycję pracownika w perspektywie dwóch, trzech lat.

Źródło informacji niezbędnych do zmierzenia korzyści.
Ewidencja kosztów indywidualnego rozwoju pracownika.
Indywidualna karta oceny efektywności pracownika.

Kiedy DP CSR może się nie sprawdzić?
Jeżeli oceny wielośródłowej pracowników nie przeprowadza się systematycznie. Nie należy dokonywać oceny w sytuacji kryzysowej.

Nazwa DP CSR.
Wynagradzanie oparte na indywidualnej ocenie zaangażowania i wkładu pracowników w budowanie pozycji strategicznej firmy.

wersja przelamanie.indd 33 2013-08-14 14:09:13

Jaki problem rozwiązuje DP CSR?

Powiązanie wynagrodzenia pracownika z jego udziałem w budowaniu pozycji strategicznej firmy na rynku.

Opis DP CSR.

Firma identyfikuje kluczowe kompetencje pracownika, rozwija je i odpowiednio premiuje. Premia stanowi podstawowy element wynagrodzenia i składa się z części indywidualnej oraz zakładowej, a jej struktura ustalana jest raz do roku przez kierownictwo firmy, które wyznacza cele i wartości premiowe.

Konkretne działania, aby wdrożyć DP CSR.

Rozpoznanie: zdefiniowanie celów strategicznych firmy.

Diagnoza:

– *celów operacyjnych,*
– polityki wynagradzania,
– *dostępnych oraz niezbędnych zasobów ludzkich i finansowych.*

Reakcja: *wyznaczenie składników płacy oraz struktury premii*.

Interwencja: *zarządzanie systemem wynagradzania opartym na indywidualnej ocenie zaangażowania i wkładu pracowników w budowanie pozycji strategicznej firmy.*

Monitoring.

Korzyści dla firmy z wdrożenia DP CSR.

Powiązanie wynagrodzenia z indywidualnym wkładem pracownika w budowanie pozycji firmy na rynku.

Kontraktowanie pożądanych kompetencji.

Motywacja pracowników do wydajniejszej pracy.

Jak firma może zmierzyć korzyści z wdrożenia DP CSR?

Badając relacje wynagrodzenia do mierników ilościowych lub wartościowych, charakteryzujących różne procesy działalności firmy (np.: zysk, wielkość sprzedaży, koszty reklamacji, koszty bhp).

Źródło informacji niezbędnych do zmierzenia korzyści.

Ewidencja kosztów związanych z realizacją poszczególnych procesów w firmie.

Ewidencja wynagrodzenia.

Kiedy DP CSR może się nie sprawdzić?

Jeżeli kryteria oceny będą niejasne lub niezrozumiałe dla pracownika, a system premiowania będzie miał charakter uznaniowy.

wersja przelamanie.indd 34 2013-08-14 14:09:13

Tabela 7

Etapy osiągania celów i rezultatów za pomocą modelu upowszechniania dobrych praktyk ze ścieżką mainstreamingu.

Etapy osiągania celów	Rezultat	Jednostka organizacyjna lub osoba odpowiedzialna	Czas trwania	Data rozpoczęcia /zakończenia
Identyfikacja problemu CSR	Rozpoznane przyczyny i skutki problemu	Firma i Interesariusze	1 tydzień	
Przekształcenie problemu w cele strategiczne	Zdefiniowane cele i środki	Firma	1 tydzień	
Wybór Dobrej Praktyki CSR	Dobra praktyka	Firma i Interesariusze	1 tydzień	
Wybór strategii CSR	Zdefiniowane rezultaty	Firma	2 tygodnie	
Instytucjonalizacja strategii	Matryca logiczna – System wartości norm, ról i grup, który wesprze osiąganie celów strategicznych	Firma	3 miesiące	
Opracowanie programów	Jednorazowy plan obejmujący zbiór działań	Kierownicy	2 miesiące	
Opracowanie procedur	Zbiór szczegółowych instrukcji, jak wykonywać określone lub regularnie pojawiające się działania	Kierownicy	1 miesiąc	
Wdrożenie strategii CSR	Wzajemne stosunki – zaangażowanie	Właściciel(e) firmy		
Monitoring	Dynamiczna kontrola	Kierownicy	Bieżące	
Raportowanie	Raport	Właściciel(e) firmy	Miesięczne	

Źródło: opracowanie własne.

wersja przelamanie.indd 35 2013-08-14 14:09:13

Tabela 8

Operacjonalizacja wymiernych zadań rocznych w modelu upowszechniania dobrych praktyk ze ścieżką mainstreamingu.

Główne działania	Odpowiedzialny	Kolejność	Termin rozpoczęcia	Termin zakończenia
Do dnia …….. sformułować wizję, misję, wartości firmy				
W miesiącu …… rozpocząć pracę nad strategią CSR firm, a zakończyć najpóźniej w ……				
Opracować i wdrożyć w przeciągu …… miesięcy program naprawczy, aby poprawić rentowności o …… % w przeciągu ……. miesięcy (odzyskać rentowność w przeciągu …….. miesięcy)				
Do dnia ……. opracować sprawny i efektywny system komunikacji: Firma – Pracownicy – Interesariusze				
Do dnia ……. Sformalizować Systemy Zarządzania Zasobami Ludzkimi				
Do dnia ……. opracować, i wdrożyć z dniem ……., plan doskonalenia kwalifikacji pracowników				
W okresie …..... System Motywacyjny skorelować z efektami ekonomicznymi				
Wprowadzić z dniem …….procedury analizy ekonomicznej wszystkich jednostek biznesowych realizowanych w firmie				
Przeszkolić ….. kierowników, którzy po odbytym szkoleniu w przeciągu miesiąca opracują plan szkolenia dla podległych im pracowników i sami przeprowadzą szkolenie. W przeciągu ……. miesięcy prowadzone przez nich jednostki biznesowe mają poprawić wzrost sprzedaży o ……. %				
Opracować w przeciągu …….. dni/miesięcy i wdrożyć od …… dnia/miesiąca program godzenia życia zawodowego z rodzinnym				
Opracować w przeciągu …….. dni/miesięcy i wdrożyć od …… dnia/miesiąca program przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu				
Inne działania				

Źródło: opracowanie własne

7. Wartość dodana do projektu

Wartość dodana do Projektu to dwa modele[8], model „Idealny pracownik" oraz model „Idealny pracodawca" wypracowane przez uczestniczących w projekcie: ***Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności.*** Poniżej przedstawiamy w sposób skrótowy obydwa modele, których rozwinięte wersje Czytelnik znajdzie na stronie internetowej projektu, a także w zapowiadanej przez organizatorów publikacji książkowej.

[8] „Model stanowi odwzorowanie najistotniejszych cech badanego lub projektowanego przedmiotu z punktu widzenia zadania, któremu służy w określonej rzeczywistości lub abstrakcji". [w:] Durlik I., *Inżynieria zarządzania*, AMP, Gdańsk 1993, s. 172.

wersja przelamanie.indd 36 2013-08-14 14:09:14

Model „Idealny pracownik"

Problem: Jakie cechy powinien mieć pracownik według pracodawcy?

Cel: Budowa narzędzia w postaci arkuszy samooceny pracy dla pracownika i przedsiębiorcy.

Aktorzy: moderator, asystent, lider i członkowie zespołu roboczego.

Proces budowy modelu „Idealny pracownik"

Etap 1. Zidentyfikowanie, przez zespół roboczy cech dla modelu „Idealny pracownik". Członkowie zespołu roboczego na kartkach papieru spisują cech „Idealnego przedsiębiorcy".

Etap 2. Moderator, po otrzymaniu sygnału od zespołu roboczego, że zakończono spisywanie cech „Idealnego pracownika", zwraca się z prośbą o odczytanie wyników pracy. Wyniki pierwszego uczestnika zespołu asystent wpisuje do tabeli na tablicy. Następnie zidentyfikowane przez siebie cechy czyta głośno drugi uczestnik, ale na tablicy asystent zapisuje jedynie te cechy, które nie powtarzają się. W ten sposób postępuje się dopóty, dopóki zidentyfikowanych przez siebie cech nie przeczyta ostatni uczestnik zespołu.

Etap 3. Moderator omawia zidentyfikowane cechy „Idealnego pracownika" aby utwierdzić się w przekonaniu, że członkowie zespołu rozumieją przekaz zawarty w zidentyfikowanych przez siebie cechach.

Etap 4. Spośród zidentyfikowanych cech należy wybrać tylko dziesięć (o ile zidentyfikowano więcej).

Etap 5. Uczestnicy zespołu roboczego ponownie głośno czytają zidentyfikowane przez siebie cechy, a asystent zapisuje je na tablicy. Po zapisaniu cech wyspecyfikowanych przez pierwszego czytającego uczestnika, głośno czyta drugi uczestnik, ale na tablicy asystent zapisuje jedynie te cechy, które nie powtarzają się. W ten sposób postępuje się dopóty, dopóki zidentyfikowanych przez siebie cech nie przeczyta ostatni uczestnik zespołu. Postępowanie to ma na celu zredukowanie do dziesięciu liczbę wcześniej zidentyfikowanych cech. (Może zdarzyć się tak, że nie zredukujemy liczby cechy do dziesięciu. Wówczas, proponujemy posłużyć się prawem Vilfredo Pareto, nazywanym też metodą ABC i skupić się na tych cechach, które znajdą się w grupie A. Wcześniej należy przyporządkować każdej z cech liczbę punktów, aby w ten sposób podkreślić jej znaczenie w zbiorze cech. Robimy to w ten sposób, że tej cesze, która w opinii członka zespołu roboczego jest najistotniejsza, przyznajemy największą liczbę punktów, równą liczbie cech w grupie. Kolejnej cesze, mniej istotnej od poprzedniej, ale istotniejszej od następnej, przyporządkujemy liczbę punktów o jeden mniej. W ten sposób postępujemy dopóty, dopóki ostatniej cesze w grupie nie zostanie przyporządkowana liczba punktów równa jeden).

Etap 6. Gdy poszczególni członkowie zespołu roboczego zakończą przyporządkowywanie liczby punktów cechom, asystent zapisuje wyniki na tablicy w tabeli[9]. Następnie należy zliczyć liczby punktów w wierszach i kolejno sumę liczby punktów z wiersza podzielić przez liczbę punktów będącą sumą sum liczby punktów zapisanych w wierszach. Otrzymujemy w ten sposób wagi, które są liczbami zapisanymi do czwartego miejsca po przecinku, zaokrąglone zgodnie z zasadami matematyki.

Etap 7. Przyporządkowujemy rangi za pomocą których zidentyfikujemy najistotniejsze, z punktu widzenia przedsiębiorców, cechy „Idealnego pracownika". Najwyższą tej cesze, która otrzymała największą liczbę punktów (najwyższa waga), a najniższą tej, która otrzymała najmniejszą liczbę punktów (najniższa waga).

Etap 8. Moderator informuje zespół roboczy o wyodrębnionych przez nich najistotniejszych cechach „Idealny pracownik" w poszczególnych obszarach tematycznych.

Etap 9. Moderator przeprowadza dyskusję na temat rezultatu osiągniętego do etapu 8 (na tym etapie istnieje możliwość wniesienia poprawek do modelu).

[9] Może korzystać z komputera.

wersja przelamanie.indd 37 2013-08-14 14:09:14

Etap 10. Uczestnicy zespołu roboczego opisują wszystkie cechy, które umieścili w modelu „Idealny pracownik".

Etap 11. Istotna sprawą jest ustalenie wpływu poszczególnych cech na siebie. Nie zawsze te ustalenia – z uwagi na przedmiot badania – są proste i nieraz dochodzi do różnicy zdań między członkami zespołu. Można wówczas posłużyć się różnymi metodami dla zaszeregowania cechy według ich znaczenia. Jedną z prostszych metod ustalania wpływu innych cech na dana cechę jest metoda porównywania parami. Metoda porównywania polega na porównaniu każdej cechy z każdą inną cechą wchodzącą w skład ustalonego zbioru cech. W ten sposób porównuje się kolejno parami cechy i określa każdorazowo, która z dwóch cech ma wpływ na którą. Badanej cesze, jeśli cecha dominuje – ma wpływ na drugą cechę – przyporządkowuje się liczbę jeden, a jeśli nie, przyporządkowuje się jej liczbę – (0). Przyporządkowaną liczbę wpisuje się do tabeli w tym miejscu, w którym znajduje się pole przecięcia badanej cech, umieszczonej w wierszu z badaną cech, a umieszczoną w kolumnie. Następnie zlicza się wszystkie interakcje, tj. liczby jeden i zapisuje w odpowiednim polu tabeli. Potem kolejno, mnoży się wagi z sumą interakcji i otrzymany iloczyn zapisuje w tabeli, a na końcu nadaje cechom rangi. Ranga najniższa oznacza, że dana cecha jest cechą dominującą w zbiorze cech – suma jest liczbą największą.. Kolejna ważna cecha to ta, która jest mniej ważna – suma liczb mniejsza od sumy liczby poprzedniej, ale ważniejsza od kolejnej, bo suma liczb większa, itd.

Etap 12. Moderator zapoznaje zespół roboczy z dotychczasowym rezultatem pracy i omawia zasady budowy arkusza samooceny: „Samoocena pracownika"..

Etap 13. Budowa arkusza samooceny: „Samoocena pracownika".

Etap 14. Dyskusja zespołu roboczego nad zaletami i wadami opracowanego arkusza samooceny „Samoocena pracownika". Wniesienie ewentualnych poprawek.

Etap 15. Poddanie arkusza samooceny „Idealny pracownik" konstruktywnej krytyce zespołowi roboczemu, pracującemu nad arkuszem samooceny „Idealny pracodawca". Spisanie protokołu rozbieżności.

Etap 16. Uwzględnienie, bądź nie, uwag zapisanych w protokole rozbieżności. Następnie, poprzez jawne głosowanie, zespół roboczy zatwierdza wypracowany przez siebie rezultat w postaci modelu „Idealny pracownik". Aby rezultat wypracowany przez zespół roboczy można było uznać za przyjęty, za przyjęciem musi zagłosować większość tj. połowa głosujących plus jedna osoba. Z głosowania nad przyjęciem rezultatu sporządza się protokół. W protokole wymienia się z imienia i nazwiska wszystkich uczestników zespołu roboczego, opisuje się przebieg głosowania z szczególnym uwzględnieniem rozbieżnych opinii członków zespołu. Protokół podpisują wszyscy członkowie zespołu. Odmowę podpisu przez któregoś z członków zespołu należy zaprotokołować. Podpisanie protokołu przez członków zespołu jest równoznaczne z wyrażeniem zgody na umieszczenie imienia i nazwiska członka zespołu jako współautora rezultatu wszędzie tam, gdzie rezultat ten będzie propagowany.

Definicje cech do modelu „Idealny pracownik" w opinii pracodawców

Obszar: Predyspozycje osobiste

1. Samokrytycyzm
   - obiektywne spojrzenie i ocenia własnych możliwości i umiejętności
2. Uczciwość
   - moralna – szanuje majątek firmy i współpracowników
   - zawodowa – właściwie wykorzystuje czas pracy i powierzone środki produkcji
3. Etyczne postępowanie
   - szanuje przełożonych i współpracowników

wersja przelamanie.indd 38 2013-08-14 14:09:14

- dba o wizerunek firmy w kontaktach z klientami
- dba o wizerunek firmy na zewnątrz

4. Kultura osobista
   - dba o odpowiednie zachowanie oraz wizerunek własny
   - nie używa wulgaryzmów
   - szanuje czas innych (punktualność)
5. Asertywność (komunikacja)
   - wyraża własne zdanie we właściwy sposób pomimo spodziewanej dezaprobaty otoczenia
6. Otwartość na uczenie się i rozwój
   - Chętnie podnosi swoje kwalifikacje, sam się uczy i uczy innych

Obszar: Kompetencje

1. Wykształcenie – fachowość
   - posiada wykształcenie odpowiednie dla danego stanowiska
   - posiada uprawnienia wymagane na danym stanowisku
   - posiada umiejętności wymagane na danych stanowisku
2. Doświadczenie
   - posiada odpowiedni staż pracy na podobnym lub równorzędnym stanowisku
3. Znajomość języków obcych
   - Co najmniej w stopniu komunikatywnym posługuje się językiem obcym, którego znajomość jest niezbędna do realizacji zadań na danym stanowisku
4. Umiejętność organizacji pracy
   - organizuje właściwie własne stanowisko pracy dbając przy tym o bhp
   - wykorzystuje odpowiednie materiały i narzędzia do wykonywania określonych zadań
   - samodzielnie organizuje, planuje i wykonuje zadania efektywnie wykorzystując czas pracy
5. Umiejętność pracy w zespole
   - posiada zdolność do kierowania zespołem
   - posiada umiejętność zgodnej współpracy
   - jest komunikatywny
6. Umiejętność definiowania i wyboru priorytetu
   - potrafi rozgraniczyć zadania ważne i mniej ważne
   - potrafi wybrać zadania do realizacji w pierwszej i następnej kolejności
7. Odpowiedzialność
   - czuje się odpowiedzialny za powierzone i realizowane zadania
   - potrafi przyznać się do błędu i ponieść jego konsekwencje
   - potrafi przyznać się do braku umiejętności rozwiązania problemu

Obszar: Zaangażowanie

1. Dyspozycyjność
   - gotowość do realizacji zadań w każdym okresie
   - możliwość całodobowego kontaktu
   - mobilność – możliwość przemieszczania
2. Kreatywność
   - jest inicjatorem (pomysłodawcą) nowych rozwiązań
   - potrafi zaproponować rozwiązania możliwe w realizacji
3. Otwartość na nowe rozwiązania
   - chętnie przystępuje do realizacji nowych zadań (rozwiązań)
   - współpracuje z grupą we wdrażaniu nowych rozwiązań

wersja przelamanie.indd 39 2013-08-14 14:09:14

4. Chęć do adaptacji i rozwoju
   - akceptuje zmiany i bierze w nich aktywny udział
   - chce się uczyć nowych rzeczy (rozwiązań)
   - wyraża chęć podnoszenia kwalifikacji
5. Efektywne zarządzanie czasem
   - planuje i realizuje zadania w określonym czasie
   - optymalizuje czas pracy
   - wykorzystuje czas pracy dla dobra firmy
6. Identyfikacja z celami firmy
   - cele firmy uznaje jako priorytet w swoim działaniu
   - cele firmy są jego celami
7. Umiejętność pracy w zespole
   - posiada zdolność do kierowania zespołem
   - posiada umiejętność zgodnej współpracy
   - jest komunikatywny
8. Umiejętność uzasadniania priorytetów
   - Potrafi jasno wyrazić i uzasadnić swoje poglądy
9. Pracowitość
   - Działa efektywnie i skutecznie

wersja przelamanie.indd 40 2013-08-14 14:09:14

KWESTIONARIUSZ
„Idealny pracownik”

Proszę rozdzielić 6 punktów pomiędzy cechy w obszarze ZAANGAŻOWANIE, 7 punktów w obszarze KOMPETENCJE, a 8 punktów w obszarze PREDYSPOZYCJE OSOBISTE tabela 1. Na przykład, tej cesze w obszarze ZAANGAŻOWANIE, która w Pani/Pana opinii jest najważniejsza, należy przyporządkować maksymalną liczbę punktów, tj. 6 a następnej ważniejszej od kolejnej 5 punktów itd. Najmniej ważna cecha otrzyma 1 punkt. Podobnie postępujemy w pozostałych obszarach pamiętając, że do dyspozycji mamy inne ilości punktów do rozdzielenia. Decyzje zapisujemy w kolumnie 3.

Tabela 9
Model „Idealny pracownik”

Obszar	Cecha	Punkty	Waga
1.	2.	3.	4.
Zaangażowanie	1. Dyspozycyjność		
	2. Kreatywność na rzecz nowych rozwiązań		
	3. Otwartość na nowe rozwiązania		
	4. Chęć do adopcyjności – elastyczności		
	5. Efektywne zarządzanie czasem		
	6. Identyfikacja z celami firmy		
Suma kontrolna			
Kompetencje	1. Wykształcenie (fachowość)		
	2. Doświadczenie		
	3. Znajomość języków obcych		
	4. Umiejętność organizacji czasu pracy		
	5. Umiejętność pracy w zespole		
	6. Umiejętność określania i wyboru priorytetów		
	7. Odpowiedzialność		
Suma kontrolna			
Predyspozycje osobiste (osobowość)	1. Samokrytycyzm		
	2. Uczciwość		
	3. Etyczne postępowanie		
	4. Kultura osobista		
	5. Asertywność (komunikacja)		
	6. Otwartość na uczenie się i rozwój		
	7. Umiejętność pracy w zespole		
	8. Umiejętność uzasadniania priorytetów		
Suma kontrolna			

Źródło: Opracowali pracodawcy, uczestnicy projektu: ***Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności.***

wersja przelamanie.indd 41 2013-08-14 14:09:14

Indywidualny arkusz samooceny „Idealny pracownik”

(Dla pracownika)

Imię i nazwisko: ……..

Stanowisko: ……. …. **Ocena za okres:** ……

Tabela 10

Indywidualny samooceny „Idealny pracownik”

Obszar	Cecha	Ocena wzorcowa	Ocena pracownika
Zaangażowanie	1. Dyspozycyjność	0,1159	
	2. Kreatywność na rzecz nowych rozwiązań	0,1152	
	3. Otwartość na nowe rozwiązania	0,1215	
	4. Elastyczność i chęć do adaptacji	0,1535	
	5. Efektywne zarządzanie czasem	0,1782	
	6. Identyfikacja z celami firmy	0,3153	
Suma punktów		0,9996	
Kompetencje	1. Wykształcenie (fachowość)	0,1149	
	2. Doświadczenie	0,2216	
	3. Znajomość języków obcych	0,0181	
	4. Umiejętność organizacji czasu pracy	0,2017	
	5. Umiejętność pracy w zespole	0,1547	
	6. Umiejętność określania i wyboru priorytetów	0,1170	
	7. Odpowiedzialność	0,1743	
Suma punktów		1,0023	
Predyspozycje osobiste (osobowość)	1. Samokrytycyzm	0,1313	
	2. Uczciwość	0,1585	
	3. Etyczne postępowanie	0,0807	
	4. Kultura osobista	0,1281	
	5. Asertywność (komunikacja)	0,1317	
	6. Otwartość na uczenie się i rozwój	0,1036	
	7. Umiejętność pracy w zespole	0,1815	
	8. Umiejętność uzasadniania priorytetów	0,0842	
Suma punktów		0,9996	

Źródło: Opracowali pracodawcy, uczestnicy projektu: ***Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności.***

……. …….

Miejscowość *Podpis pracownika*

wersja przelamanie.indd 42 2013-08-14 14:09:14

MODEL „Idealny pracodawca”

Problem: Jakie cechy powinien mieć pracodawca według pracowników?

Cel: Budowa narzędzia w postaci arkuszy samooceny pracy dla pracodawcy i pracownika.

Aktorzy: moderator, asystent, lider i członkowie zespołu roboczego.

Proces budowy modelu „Idealny pracodawca”

Etap 1. Zidentyfikowanie, przez zespół roboczy, cech dla modelu „Idealny pracodawca”. Członkowie zespołu roboczego na kartkach papieru spisują cechy „Idealnego pracodawcy”.

Etap 2. Moderator, po otrzymaniu sygnału od zespołu roboczego, że zakończono spisywanie cech „Idealnego pracodawcy”, zwraca się z prośbą o odczytanie wyników pracy. Wyniki pierwszego uczestnika zespołu asystent wpisuje do tabeli na tablicy. Następnie zidentyfikowane przez siebie cechy czyta głośno drugi uczestnik, ale na tablicy asystent zapisuje jedynie te cechy, które nie powtarzają się. W ten sposób postępuje się dopóty, dopóki zidentyfikowanych przez siebie cech nie przeczyta ostatni uczestnik zespołu.

Etap 3. Moderator omawia zidentyfikowane cechy „Idealnego pracodawcy” aby utwierdzić się w przekonaniu, że członkowie zespołu rozumieją przekaz zawarty w zidentyfikowanych przez siebie cechach.

Etap 4. Spośród cech wyspecyfikowanych w etapie 2, zapisanych ponownie na kartce papieru, każdy członek zespołu wybiera dziesięć (o ile zidentyfikowano i zapisano na tablicy więcej).

Etap 5. Uczestnicy zespołu roboczego ponownie głośno czytają zidentyfikowane przez siebie cechy, a asystent zapisuje je na tablicy. Po zapisaniu cech, wyspecyfikowanych przez pierwszego czytającego uczestnika, czyta głośno drugi uczestnik, ale na tablicy asystent zapisuje jedynie te cechy, które nie powtarzają się. W ten sposób postępuje się dopóty, dopóki zidentyfikowanych przez siebie cech nie przeczyta ostatni uczestnik zespołu. Postępowanie to ma na celu ponowne zredukowanie liczby wcześniej zidentyfikowanych cech.

Etap 6. Członkowie analizują cechy przez siebie przyporządkowane modelowi „Idealny pracodawca” i wyodrębniają grupy (obszary) tematyczne dla tych cech. Budują KWESTIONARIUSZ „Idealny pracodawca” – tabela 2a.

Etap 7. Członkowie zespołu indywidualnie wypełniają KWESTIONARIUSZ „Idealny pracodawca”, przyporządkowują punkty cechom w poszczególnych obszarach. Tej cesze, która w opinii członka zespołu roboczego jest najistotniejsza przyznajemy największą liczbę punktów równą liczbie cech w grupie. Kolejnej cesze, mniej istotnej od poprzedniej, ale istotniejszej od następnej, przyporządkujemy liczbę punktów o jeden mniej. W ten sposób postępujemy dopóty, dopóki ostatniej czesze w grupie nie zostanie przyporządkowana liczba punktów równa jeden.

Etap 8. Gdy poszczególni członkowie zespołu roboczego zakończą przyporządkowywanie liczby punktów cechom, asystent zapisuje wyniki na tablicy w tabeli zbiorczej[10]. Następnie należy zliczyć liczby punktów w wierszach i kolejno sumę liczby punktów z wiersza podzielić przez liczbę punktów będącą sumą sum liczby punktów zapisanych w wierszach. Otrzymujemy w ten sposób wagi, które są liczbami zapisanymi do czwartego miejsca po przecinku, zaokrąglone zgodnie z zasadami matematyki. (Wagi te następnie wprowadzimy do tabel: 3a, 4a i 5a). Przyporządkowujemy rangi, za pomocą których zidentyfikujemy najistotniejsze, z punktu widzenia przedsiębiorców, cechy „Idealnego pracodawcy”. Najwyższą tej cesze, która otrzymała największą liczbę punktów (najwyższa waga), a najniższą tej, która otrzymała najmniejszą liczbę punktów (najniższa waga). Następnie staramy się poklasyfikować wyodrębnione cechy w obszary tematyczne.

Etap 9. Moderator informuje zespół roboczy o wyodrębnionych przez nich najistotniejszych cechach „Idealny pracodawca” w poszczególnych obszarach tematycznych.

[10] Może korzystać z komputera.

wersja przelamanie.indd 43 2013-08-14 14:09:14

Etap 10. Moderator przeprowadza dyskusję na temat rezultatu osiągniętego do etapu 9 (na tym etapie istnieje możliwość wniesienia poprawek do modelu).

Etap 11. Uczestnicy zespołu roboczego opisują (charakteryzują) wszystkie cechy, które umieścili w modelu „Idealny pracodawca”[11].

Etap 12. Istotna sprawą jest ustalenie wpływu poszczególnych cech na siebie – tabele: 3a, 4a i 5a. Nie zawsze te ustalenia – z uwagi na przedmiot badania – są proste i nieraz dochodzi do różnicy zdań między członkami zespołu. Można wówczas posłużyć się różnymi metodami dla zaszeregowania cech według ich znaczenia. Jedną z prostszych metod ustalania wpływu innych cech na daną cechę jest metoda porównywania parami[12]. Metoda porównywania polega na porównaniu każdej cechy z każdą inną cechą, wchodzącą w skład ustalonego zbioru cech. W ten sposób porównuje się kolejno parami cechy i określa każdorazowo, która z dwóch cech ma wpływ na którą. Badanej cesze, jeśli cecha dominuje – ma wpływ na drugą cechę – przyporządkowuje się liczbę jeden, a jeśli nie, przyporządkowuje się jej liczbę zero. Przyporządkowaną liczbę wpisuje się do tabeli w tym miejscu, w którym znajduje się pole przecięcia badanej cech umieszczonej w wierszu z badaną cech, a umieszczoną w kolumnie. Następnie zlicza się wszystkie interakcje, tj. liczby jeden i zapisuje w odpowiednim polu tabeli. Potem kolejno, mnoży się wagi (patrz etap 8) z sumą interakcji i otrzymany iloczyn zapisuje w tabeli. Buduje się strukturę iloczynu interakcji, a na końcu nadaje cechom rangi. Ranga najniższa oznacza, że dana cecha jest cechą dominująca w zbiorze cech – suma jest liczbą największą. Kolejna ważna cecha to ta, która jest mniej ważna – suma liczb mniejsza od sumy liczby poprzedniej, ale ważniejsza od kolejnej, bo suma liczb większa, itd. Struktura iloczynu interakcji to wagi, które zostaną wpisane w tabeli 6a kolumnie 3 i w tabeli 7a w kolumnie ***Ocena wzorcowa***.

Etap 13. Moderator zapoznaje zespół roboczy z dotychczasowym rezultatem pracy i omawia zasady budowy arkusza samooceny: „Samoocena pracodawcy”.

Etap 14. Budowa arkusza samooceny: „Samoocena pracodawcy” – tabela 7a.

Etap 15. Dyskusja zespołu roboczego nad zaletami i wadami opracowanego arkusza samooceny „Samoocena pracodawcy”. Wniesienie ewentualnych poprawek.

Etap 16. Poddanie arkusza samooceny „Idealny pracodawca” konstruktywnej krytyce zespołowi roboczemu, pracującemu nad arkuszem samooceny „Idealny pracownik”. Spisanie protokołu rozbieżności.

---

[11] Rezultat uzyskany na etapie 10 może posłużyć także do przeprowadzenia analizy SWOT, albo analizy SWOT/TOWS – w przydatku identyfikowania strategii normatywnych. Może też posłużyć do przeprowadzenia: analizy problemu; analizy celów; analizy celów i wyboru strategii i opracowania na podstawie tych analiz matrycy logicznej.

[12] „Istotną sprawą jest ustalenie hierarchii ważności funkcji. Pierwszoplanowe miejsce zajmuje tu funkcja podstawowa. Wyznaczenie funkcji podstawowej oraz rangi funkcji podrzędnych powinno być dokonywane zespołowo. Nie zawsze te ustalenia – z uwagi na przedmiot badania – są proste i nieraz dochodzi do różnicy zdań między członkami zespołu. Można wówczas posłużyć się różnymi metodami dla zaszeregowania funkcji według ich znaczenia. Jedną z prostszych metod ustalania rangi funkcji jest metoda porównywania parami.

Metoda porównywania polega na porównaniu każdej funkcji z każdą inną funkcją, wchodzącą w skład ustalonego dla badanego obiektu zbioru funkcji. W ten sposób porównuje się kolejno parami funkcje i określa każdorazowo, która z dwóch funkcji zajmuje wyższe miejsce w hierarchii ważności. Im więcej razy dana funkcja uznana została za ważniejszą, tym wyższe zajmuje miejsce wśród badanego zbioru funkcji. Jeżeli na przykład ustalono pięć funkcji badanego obiektu, oznaczonych literami: A, B, C, D i E, to porównując je parami otrzymuje się zestawienie 10 par, a mianowicie:

AB – AC – AD – AE – BC – BD – BE – CD – CE – DE.

Funkcja ważniejsza z danej pary oznaczona została znakiem (+), liczba znaków „+” jaką uzyskała dana funkcja określa w ilu przypadkach ta funkcja okazała się ważniejsza w porównaniu z drugą funkcją.

W podanym przykładzie liczba znaków „+” uzyskana przez poszczególne funkcje wynosi: A – 1, B – 4, C – 2, D – 0 i E – 3. Kolejność funkcji od najważniejszej do najmniej ważnej jest w tym przypadku następująca: B, E, C, A i D. Tak wiec funkcja podstawową jest funkcja B, zaś pierwsza funkcja podrzędną funkcja E, i w dalszej kolejności C, A i D.

Może się zdarzyć, że niektóre funkcje otrzymują jednakową liczbę „punktów”, wówczas o ich kolejności decyduje zespół analizy wartości. Ustalenie miejsca funkcji w całym układzie odnosi się do funkcji podrzędnych, po uprzednim określeniu funkcji podstawowej” – [w:] S. Dębski, Analiza Wartości, Centrum Kształcenia Ustawicznego Ekonomistów im. Ludwika Krzywickiego w Chorzowie, Chorzów 1980, s. 44-45.

wersja przelamanie.indd 44 2013-08-14 14:09:14

Etap 17. Przetestowanie przez grupę „Idealny pracownik" modelu grupy „Idealny pracodawca".

Etap 18. Uwzględnienie, bądź nie, uwag zapisanych w protokole rozbieżności. Dyskusja nad wynikami testowanego modelu.

Etap 19. Jawnym głosowaniem zespół roboczy zatwierdza wypracowany przez siebie rezultat w postaci modelu „Idealny pracodawca". Aby rezultat wypracowany przez zespół roboczy można było uznać za przyjęty, za przyjęciem musi zagłosować większość tj. połowa głosujących plus jedna osoba. Z głosowania, nad przyjęciem rezultatu, sporządza się protokół. W protokole wymienia się z imienia i nazwiska wszystkich uczestników zespołu roboczego, opisuje się przebieg głosowania, ze szczególnym uwzględnieniem rozbieżnych opinii członków zespołu. Protokół podpisują wszyscy członkowie zespołu. Odmowę podpisu przez któregoś z członków zespołu należy zaprotokołować. Podpisanie protokołu przez członków zespołu jest równoznaczne z wyrażeniem zgody na umieszczenie imienia i nazwiska członka zespołu jako współautora rezultatu wszędzie tam, gdzie rezultat ten będzie propagowany.

Definicje cech do modelu „Idealny pracodawca" w opinii pracowników

1. Kompetencja (fachowość)
   - profesjonalne rozwiązywanie bieżących zadań
   - znający zakres zadań powierzonego stanowiska
   - otwarty na innowacyjność i nowe rozwiązania
   - dobry organizator
   - wykształcony kierunkowo
2. Dobry manager
   - profesjonalne prowadzenie firmy
   - dobre rozeznanie rynku
   - dobre kontakty z odbiorcami produktów, wyrobów
   - umiejący dobierać pracowników do powierzonych zadań
3. Dbający o pracowników (BHP)
   - przestrzega przepisów BHP – odzież ochronna, bezpieczne stanowisko pracy, monitoring warunków pracy
   - dba o sprawy zabezpieczenia socjalnego pracowników ponad ustawowy obowiązek odpisu funduszu socjalnego
     – wspiera fundusz socjalny dodatkowym odpisem,
     – refunduje wypoczynek, rekreację i sport
     – wspiera fundusz pożyczkowy (remontowo-mieszkaniowy)
     – realizuje programy prozdrowotne (szczepienia ochronne, rehabilitację, dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne)
4. Dbający o środowisko i relacje z pracownikami
   - dba o środowisko naturalne (segregacja odpadów, urządzona zieleń wokół zakładu, minimalizacja generowania czynników szkodliwych dla środowiska, ponosi koszty utylizacji odpadów, stwarza stanowiska pracy przyjazne pracownikowi)
   - nawiązuje współpracę w zakresie ochrony środowiska z lokalnymi organizacjami i samorządami
   - współpraca z organizacjami reprezentującymi pracowników (związki zawodowe, rada pracowników)
   - cykliczne spotkania z pracownikami informujące o zadaniach, planach i sytuacji bieżącej firmy,
   - otwartość na wnioski, pomysły i sugestie pracowników
5. Otwarty na różnorodność w zatrudnieniu
   - nie dyskryminuje w zakresie płci, wieku, wyglądu, preferencji seksualnych, rasy
   - w jego zakładzie pracy jest miejsce dla osób niepełnosprawnych
   - zatrudnia zarówno fachowców, jak i osoby przyuczające się do zawodu

wersja przelamanie.indd 45 2013-08-14 14:09:14

6. Kultura osobista
   - umiejętność prawidłowego porozumiewania się z personelem, załogą oraz partnerami biznesowymi
   - unika sytuacji i zachowań kojarzonych z mobbingiem
   - traktuje podległych mu pracowników z szacunkiem
7. Sprawiedliwe wynagrodzenia
   - rodzaj wykonywanej pracy
   - sytuacja finansowa firmy
   - podwyżki po ewentualnych kursach i szkoleniach
   - tabele kompetencji
8. Uczciwość
   - pracodawcy w stosunku do pracowników (załogi)
   - wywiązywanie się z ustalonych zobowiązań wobec załogi
9. Stwarzanie szans na dokształcanie się pracowników
   - na podstawie opracowanej przez siebie tabeli kompetencji oraz potrzeb firmy, pracodawca umożliwia pracownikom możliwość dokształcania się poprzez:
     – kursy organizowane wewnątrz zakładu (wykorzystuje wiedzą starszych i doświadczonych pracowników – trenerzy wewnętrzni)
     – kursy organizowane przez firmy zewnętrzne (specjalistyczne)
     – dofinansowanie do szkolnictwa zaocznego i wieczorowego

   Korzyści – np. rotacja pracowników, własne, doświadczone kierownictwo szczebla średniego i niższego (kierownicy wydziałów, mistrzowie, brygadziści)
10. Informowanie o bieżącej sytuacji w firmie
    - ze względu na dynamiczną sytuację rynkową (min. zapotrzebowanie na produkt) pracodawca powinien informować pracowników poprzez:
      – cotygodniowe narady z Zespołem Zarządzającym (obsługa klienta, technolog, Kontrola Jakości (KJ), BHP, kierownik produkcji)
      – informacje do kierowników wydziału od kierownika produkcji
      – informacje do brygadzistów i pracowników od kierownika wydziału
      – tablice informacyjne – aktualna produkcja, jakość BHP

11. Komunikatywność
    - łatwość nawiązywania kontaktu
    - jasność wypowiedzi
    - umiejętność wyjaśniania problemów
    - dostosowanie się do osób, z którymi się kontaktuje
12. Dzielenie się zyskiem
    - umiejętne gospodarowanie zyskami, uwzględniające potrzeby firmy i pracowników
    - zysk dzielony powinien pokazać pracownikom, że ich zaangażowanie w generowanie zysku odzwierciedla ich fachowość i wiedzę
13. Wypłacalność
    - nie zalega z płatnościami wobec pracowników
    - nie zalega z płatnościami wobec instytucji państwowych (US, ZUS) i lokalnego samorządu (lokalne podatki, media)
    - wywiązuje się ze zobowiązań płatniczych wobec kontrahentów itp.
14. Lojalny wobec pracowników
    - dotrzymuje obiecanych zobowiązań
    - dotrzymuje wcześniej danego słowa
    - sprawy sporne rozwiązuje bezpośrednio z zainteresowanym

wersja przelamanie.indd 46 2013-08-14 14:09:14

15. Odpowiedzialny
    - czyli ponoszący konsekwencje za:
      - decyzje
      - słowa
      - działania
      - ludzi – zespół, którym kieruje
      - firmę
16. Skromność
    - postępuje etycznie
    - wizerunek zewnętrzny
17. Zdolność doboru pracowników
    - fachowość
    - operatywność
    - wiek
    - komunikatywność
    - wizerunek zewnętrzny (aparycja)
    - znajomość potrzeb kadrowych firmy
    - stan cywilny
    - znajomość języków obcych
18. Dbający o zdrowie pracowników
    - badania okresowe
    - badania specjalistyczne
    - szczepienia
    - karnety – na basen, fitness, wstęp na imprezy sportowe i kulturalne
    - imprezy integracyjne
    - zakup odzieży ochronnej i innych elementów chroniących zdrowie pracowników (okulary, stopery, rękawice)
19. Rzetelność i operatywność
    - aktywność, kreatywność, dobra organizacja czasu, realizowanie powierzonych zadań, umiejętność planowania, zaangażowanie, dyspozycyjność i systematyczność.

wersja przelamanie.indd 47 2013-08-14 14:09:14

8. RELACJA Z WIZYTY BILATERALNEJ W BUŁGARII

Sofia, dnia 5 – 9.06.2013 r.

W trakcie wizyty studyjnej wyeksponowano podobieństwa i różnice w działaniach społecznie odpowiedzialnych, realizowanych przez zbadane przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej w Bułgarii i w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim. Głównym źródłem wiedzy na temat CSR, w przedsiębiorstwach operujących w branży elektromaszynowej, w obu krajach, jest Internet. W Bułgarii, bardziej niż w Polsce, wiedza na ten temat pochodzi z informacji branżowych i środków przekazu publicznego. Wśród polskich i bułgarskich przedsiębiorstw, w pierwszej kolejności kojarzy się ona z polityką szkolenia kapitału ludzkiego i szeroko pojętą działalnością socjalną dla pracowników oraz ich rodzin. W drugiej kolejności, z darowiznami, sponsoringiem, filantropią oraz inwestycjami na rzecz społeczności lokalnej. Zaś w trzeciej kolejności, CSR kojarzy się z dobrowolnymi certyfikatami środowiskowymi, społecznymi, jakości, działaniami prospołecznymi, równouprawnieniem oraz współuczestnictwem pracowników i związków zawodowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Kodeksy zachowań etycznych wciąż są domeną wielkich firm. W sektorze MMŚP im mniejsza firma, tym mniej skłonna do konstytuowania zachowań społecznie odpowiedzialnych.

Główne korzyści (motywacje) z wdrożenia CSR, przedsiębiorstwa operujące w branży elektromaszynowej tak w Polsce, jak i w Bułgarii, widzą w poprawie wizerunku i renomy swoich firm. Z tym, że przedsiębiorcy bułgarscy branży elektromaszynowej, w pierwszej kolejności stawiają na lepszą efektywność i lojalność pracowników, poprawę atmosfery i relacji z pracownikami oraz związkami zawodowymi, potem dopiero na korzyści wizerunkowe firmy, a przedsiębiorcy polscy akurat na odwrót. Jednak jedni i drudzy oczekują, że w dłuższej perspektywie działania CSR poprawią wyniki ekonomiczne.

W Bułgarii, podobnie jak w Polsce, CSR to domena wielkich firm, które CSR mają wpisane w strategie biznesowe. Coraz częściej duże firmy powołują samodzielne jednostki gospodarcze zajmujące się CSR. W strategiach tych firm obszary CSR objęte normą ISO 26000, w tym tradycyjne działania socjalne na rzecz pracowników, wynikające z obowiązującej litery prawa, są wyeksponowane w działaniach propagandowych jako działania CSR, co przynosi firmie korzyści ekonomiczne.

W sektorze średnich przedsiębiorstw do CSR pozytywnie nastawieni są przede wszystkim ci przedsiębiorcy, którzy mają rozległą wiedzę z obszaru podstawowej działalności operacyjnej i dużą wiedzę ekonomiczną. Często są absolwentami zagranicznych uczelni, co ułatwia im funkcjonowanie na rynkach międzynarodowych. W sektorze mikro- i małych przedsiębiorstw, CSR to wciąż nowa koncepcja zarządzania, która dla większości przedsiębiorców jest fanaberią, a nie narzędziem wspomagającym konkurowanie firm na rynku. Niemniej jest coraz więcej przykładów, tak w Bułgarii, jak i w Polsce, gdzie i w tym sektorze przedsiębiorcy zaczynają dostrzegać w CSR potencjał biznesowy.

Na zakończenie chcemy podzielić się pewną refleksją. Firmy polskie, podobnie jak bułgarskie, biorące udział w projekcie, są zafascynowane zachodnią kulturą zarządzania firmą. Często bezkrytycznie przenoszą wzorce obce na swój grunt. Nie dostrzegają potencjału we własnej kulturze organizacji pracy. W ten sposób stają się nie tyle orędownikami nowych koncepcji zarządzania, do której należy też koncepcja CSR, ale niewolnikami nie swojej, obcej sprawy. Wprawdzie w krótkim okresie przynosi to określone korzyści, ale w dłuższej perspektywie alienuje narodowe kultury organizacji pracy.

.

wersja przelamanie.indd 48 2013-08-14 14:09:14

KWESTIONARIUSZ
„Idealny pracodawca”

1. Proszę rozdzielić 6 pkt. pomiędzy cechy w obszarze PROFESJONALIZM, 7 pkt. w obszarze BIZNES 6 pkt., a 11 pkt. w obszarze SPOŁECZNE tabela 1. Na przykład, tej cesze w obszarze SPOŁECZNE, która w Pani/Pana opinii jest najważniejsza należy przyporządkować maksymalną liczbę pkt., tj. 6 a następnej ważniejszej od kolejnej 5 pkt. itd. Najmniej ważna cecha otrzyma 1 pkt. Podobnie postępujemy w pozostałych obszarach pamiętając, że do dyspozycji mamy inne ilości pkt. do rozdzielenia. Decyzje zapisujemy w kolumnie 3.
2. Po rozdzieleniu pkt. i zapisaniu ich w tabeli 1 proszę ponownie każdej z cech przypisać liczbę pkt., które jednak tym razem oznaczają siłę przekonania z jaką Pani/Pan poprzednio przyporządkował(a) pkt. poszczególnym cechom. Na przykład, jeśli czesze ***uczciwość***, w obszarze SPOŁECZNE przyznano 6 pkt., a jesteśmy przekonani, że „trochę dużo” możemy przyporządkować tym razem pięć pkt. Natomiast cesze ***kultura osobista***, której, dajmy na to, przyporządkowaliśmy 4 pkt. teraz możemy przyporządkować 6 pkt., itd. Decyzje zapisujemy w kolumnie 4. Następnie mnożymy pkt z kolumny 3 przez siłę przekonania w kolumnie 4 i wynik wpisujemy do kolumny 5 jako iloczyn.
3. Wymnażamy liczby z kolumn 3 i 4, a wynik zapisujemy w kolumnie 5.
4. Iloczyny cech z kolumny 5 dzielimy przez sumę kontrolną w tej kolumnie, a otrzymany wynik wpisujemy do kolumny 6 jako wagę (do czterech miejsc po przecinku).

Tabela 11 Model „Idealny pracodawca”

Obszar	Cecha	Punkty	Siła przekonania	Iloczyn	Waga
1.	2.	3.	4.	5.	6.
Profesjonalizm	1. Kompetentny (fachowość)				
	2. Dobry menadżer				
	3. Informowanie o bieżącej sytuacji firmy				
	4. Odpowiedzialny				
	5. Skromny				
	6. Umiejętność dobru pracowników				
	7. Rzetelny (operatywność)				
Suma kontrolna				-	
Biznesowy	1. Otwartość na różnorodność w zatrudnianiu				
	2. Wypłacalność wobec Interesariuszy				
Suma kontrolna				-	
Społeczne	1. Dbanie o środowisko naturalne				
	2. Dbanie o dobre relacje z pracownikami				
	3. Kultura osobista				
	4. Uczciwość				
	5. Sprawiedliwe wynagradzanie				
	6. Tworzenie pracownikom warunków do podnoszenia kwalifikacji				
	7. Komunikatywność				
	8. Dzielenie się zyskiem				
	9. Lojalność wobec pracowników				
	10. Dbanie o zdrowie pracowników				
	11. Dbanie o socjal pracowników i bhp w firmie				
Suma kontrolna				-	

wersja przelamanie.indd 49 2013-08-14 14:09:15

Tabela 12
Indywidualny arkusz samooceny „Idealny pracodawca” (Dla pracodawcy)

Imię i nazwisko: …….

Stanowisko: ……. **Ocena za okres:** ……

Macierz samooceny „Idealny pracodawca”

Obszar	Cecha	Ocena wzorcowa	Ocena pracownika
Profesjonalizm	1. Kompetencja (fachowość)	0,2184	
	2. Dobry menadżer	0,1863	
	3. Informowanie o bieżącej sytuacji firmy	0,1087	
	4. Odpowiedzialny	0,1568	
	5. Skromny	0,0621	
	6. Umiejętność doboru pracowników	0,1180	
	7. Rzetelność (operatywność)	0,1524	
Suma punktów		1,0027	
Biznesowy	1. Otwartość na różnorodność w zatrudnianiu	0,4348	
	2. Wypłacalność wobec Interesariuszy pracowników i kontrahentów)	0,5652	
Suma punktów:		1,0000	
Społeczne	1. Dbanie o środowisko naturalne	0,0849	
	2. Dbanie o dobre relacje z pracownikami	0,0849	
	3. Kultura osobista	0,0813	
	4. Uczciwość	0,1164	
	5. Sprawiedliwe wynagradzanie	0,0988	
	6. Tworzenie pracownikom warunków do podnoszenia kwalifikacji	0,0871	
	7. Komunikatywność	0,0922	
	8. Dzielenie się zyskiem	0,0878	
	9. Lojalność wobec pracowników	0,0871	
	10. Dbanie o zdrowie pracowników	0,0810	
	11. Dbanie o socjalne potrzeby pracowników i bhp w firmie	0,0988	
Suma punktów		1,0003	

Źródło: Opracowali pracodawcy, uczestnicy projektu: ***Wymiana dobrych praktyk w obszarze CSR branży elektromaszynowej z Polski i Bułgarii. Przewodnik wdrażania społecznej odpowiedzialności.***

……. …….

Miejscowość Podpis pracodawcy

wersja przelamanie.indd 50 2013-08-14 14:09:15

9. Podsumowanie

Najistotniejszym celem projektu było wypracowanie dobrych praktyk CSR dla branży elektromaszynowej, operującej w sektorze MMŚP. Takich dobrych praktyk, zespoły robocze: ZR, HR i BHP, wypracowały siedem:

- Wewnętrzny nauczyciel
- Kalkulator CSR
- Idealny pracownik
- Krzywa roszczenia
- Skrzynka innowacje w bhp
- Ocena wieloźródłowa pracownika
- Wynagradzanie oparte na indywidualnej ocenie zaangażowania i wkładu pracowników w budowanie pozycji strategicznej firmy.

Dodatkowym rezultatem są wypracowane modele: „Idealny pracodawca" i „Idealny pracownik". Do wypracowania wszystkich tych dobrych praktyk CSR przyczynił się, wypracowany przez uczestników projektu modelu upowszechniania DOBRYCH PRAKTYK w obszarze CSR, w BRANŻY ELEKTROMASZYNOWEJ, tak o doświadczenia partnera bułgarskiego, jak i doświadczenia przedsiębiorców i pracowników uczestniczących w projekcie. Integralną częścią modelu jest procedura oceny dobrej praktyki[13]. Podstawowym narzędziem dla opracowanego modelu była norma ISO – 26000, jeden z jej obszarów, obszar tematyczny: **Praktyki/Aspekty Pracownicze** (zatrudnianie i stosunki pracy, warunki pracy, dialog społeczny/pracowniczy, BHP w pracy, rozwój kapitału ludzkiego). Natomiast osią modelu upowszechniania dobrych praktyk CSR w branży elektromaszynowej, model rozwiązywania problemów o strukturze: Rozpoznanie – Diagnoza – Reakcja – Interwencja. Model ten, sam w sobie jest dobrą praktyką, rezultatem innego projektu: *Wspieranie zakładów restrukturyzowanych i ich pracowników w ramach Działania 2, realizowanego w ramach IW EQUAL dla Polski, w latach 2004–2006*.

W trakcie pracy nad dobrymi praktykami ścierały się różne opinie. Na początku dominowały partykularne interesy uczestników projektu. Trudno było formułować konstruktywne wnioski w atmosferze, w której pracodawcy, pracownicy i przedstawiciele związków zawodowych nie skupiali uwagi na tym co ich łączy, a na tym co ich dzieli i obronie „swoich racji". Niemniej z czasem sytuacja diametralnie zmieniła się i praca w grupach roboczych zaczęła przynosić rezultaty. Uczestnicy projektu zrozumieli, że pracują nad rozwiązaniem wspólnego problemu, a nie swojego osobistego. Wciąż w Polsce pracodawcy i pracownicy oraz ich reprezentanci, więcej energii poświęcają na jakość konfliktu, a nie jakość rozwiązania. Inaczej jest w Bułgarii. Należy podkreślić, że w Bułgarii pracodawcy, pracownicy i związki zawodowe skupiają uwagę na problemie, który traktują jako szansę. Doświadczenia partnera bułgarskiego w znaczący sposób przyczyniły się do wypracowania lepszych rezultatów.

W trakcie sesji w grupach roboczych poszukiwaliśmy odpowiedzi na wiele pytań pamiętając o tym, że zadowalające odpowiedzi to tylko takie, które satysfakcjonują Strony. I to się nam udało. Wykazaliśmy korzyści tak dla firmy, jak i jej Interesariuszy. Na pytanie: ***Jak pogodzić cele przedsiębiorstwa z celami społecznymi***? uczestnicy projektu odpowiedzieli następująco: należy cele przedsiębiorstwa uspołeczniać. Potrzeby społeczne to integralna część produktu/usługi. Z tym, że nie stanowią elementu kosztu, a inwestycję, i to długoterminową. Niemniej koszty wystąpią. Dlatego proponuje się ***aktywa niematerialne przedsiębiorstwa przekształcić w aktywa materialne***. Jak to zrobić? Otóż przede wszystkim dobrze zinwentaryzować potencjał kapitału tkwiący w pracownikach. Nie ograniczać się jedynie do tych kompetencji, które obecnie zapisane są w zakresie obowiązków.

[13] Autorstwa Jarosława Łapińskiego i Grażyny Łapińskiej.

wersja przelamanie.indd 51 2013-08-14 14:09:15

Często hobby pracownika może być bardziej produktywne dla firmy, niż ta wiedza, która jest wykorzystywana do realizacji bieżącej wiązki celów. A to oznacza, że jest to dobry sposób na to, aby w szczególnie trudnych momentach, ekonomicznej historii firmy, ***przetrwać kryzys na rynku i nie zwalniać pracowników.*** Nie muszą więc ***cięciom kosztów w przedsiębiorstwie towarzyszyć zwolnienia pracowników.*** Problem – trudna sytuacja w firmie – powinna być postrzegana jako kapitał i dyskontowana w dłuższym okresie. W tym wszystkim źródło kapitału stanowią dobre praktyki CSR. Nie ma bowiem sensu poświęcać czasu na rozwiązywanie problemu, jeżeli ktoś go wcześnie już rozwiązał. Sięgnijmy po to rozwiązanie. Jest to bezinwestycyjne rozwiązanie problemu. Owszem, może trzeba będzie dobrą praktykę zaadoptować. Ale i tak koszt będzie mniejszy od tego, który ponieść należałoby, rozwiązując problem samodzielnie od podstaw. Zdarza się wprawdzie, i to nie rzadko, że problem ma charakter autonomiczny. Wówczas nie ma innej drogi jak rozwiązać go samodzielnie. Ale i tak ostatecznie, tym razem, to my wypracowujemy innowacyjną dobrą praktykę CSR, którą powinniśmy się podzielić z innymi, przekazując ja do BANKU DOBRYCH PRAKTYK CSR. W ten sposób potwierdzimy otoczeniu, że jesteśmy odpowiedzialni. Odpowiedzialność bowiem należy rozpoczynać od zinwentaryzowania jej potencjału u nas samych. Jest to najskuteczniejsza i najkrótsza droga do przekonania innych, że społeczna odpowiedzialność jest tym, co czyni nas lepszymi. Warto też dodać, że wszelkie problemy nigdy nie mają jednego właściciela. Problem firmy jest problemem jej Interesariuszy i na odwrót.

Niniejsze opracowanie ma charakter bardzo techniczny z uwagi na rolę jaką ma spełnić w propagowaniu dobrych praktyk CSR w województwie warmińsko-mazurskim w branży elektromaszynowej. Jest przygotowywane szerokie opracowanie, włącznie z metodyką projektowania i wdrażania strategii CSR.

Pragniemy podziękować uczestnikom projektu za wypracowane rezultaty. Tak, jak o tym wielokrotnie mówiliśmy, Państwo jesteście autorami rozwiązań, z których jeżeli nie skorzystacie sami, skorzystają inni. Przede wszystkim kolejne pokolenie. To co robimy dziś, służy nie tylko nam, ale przede wszystkim innym. Jest wyrazem świadomości ponoszenia odpowiedzialności za przyszłe pokolenia. Chcemy, aby świat, który po sobie zostawimy, oferował im dobrobyt przynajmniej na takim poziomie, jaki my mamy dzisiaj.

wersja przelamanie.indd 52 2013-08-14 14:09:15

LITERATURA

Brundelius M., Burke S., Dannenbring J., Gurtler G., Halbach H., Perllezo N. M., *Podręcznik użytkownika NORMAPME dla europejskich MŚP dotyczący ISO 26000. Wytyczne do spraw społecznej odpowiedzialności.* Wydanie pierwsze lipiec 2011.

Dębski S., *Analiza Wartości*, Centrum Kształcenia Ustawicznego Ekonomistów im. Ludwika Krzywickiego w Chorzowie, Chorzów 1980.

Durlik I., *Inżynieria zarządzania*, AMP, Gdańsk 1993.

Dżoga M., Gajewski Z., Grygoruk I., Kuchenberg J., Pyda E., Rybczyńska A., Szymonek J., *Promocja Standarów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach. Dobra praktyka CSR. Elementy strategii firmy.* Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan, Warszawa 2010.

Makuch Ł., *Normy i standardy społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Przewodnik po kluczowych standardach społecznej odpowiedzialności biznesu oraz relacjach i współzależnościach pomiędzy nimi zachodzących*. Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP w Warszawie, Warszawa 2001.

Mietlewski Z., *Equal Gender Index – metodyka pomiaru równych szans płci w miejscu pracy*, Wydawnictwo Foto Press, Olsztyn 2010.

Mietlewski Z., *Equal Gender Index – wprowadzenie do ekonomii płci*, Wydawnictwo Foto Press, Olsztyn 2009.

Pivato S., Pogutz S., Perrini A., Tencati A., Misani N., Marino A., *Badania ilościowe*. [w:] *La responsabilita Socjale Dell azienda,. Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw*, [red. R. Walkowiak), Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego, Olsztyn 2007.

Rabański R., *Biznes odpowiedzialny społecznie. Zagadnienia, korzyści, praktyki*. Fundacja Inicjatyw Innowacyjnych w Krakowie i Uniwersytet Stavanger w Norwegii.

Skrzek-Lubasińska M., Dyjas-Pokorska A., Budrewicz-Roszkowska M., Makuch Ł., Stanek-Kowalczyk A., Uhl H., *Ocena stanu wdrażania Standarów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych,, średnich i dużych przedsiębiorstwach.* Raport 2011.

Społeczna odpowiedzialność organizacji, od odpowiedzialności do elastyczności form pracy, [red. R. Walkowiak, K. Kurowski], Wydawnictwo Fundacja „Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach, Olsztyn 2009.

Walkowiak R., Mietlewski Z., *Oblicza restrukturyzacji mikro i małych przedsiębiorstw w świetle badań,* Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. prof. Tadeusza Kotarbińskiego w Olsztynie, Olsztyn 2007.

wersja przelamanie.indd 53 2013-08-14 14:09:15

Spis rysunków

Rysunek 1. Struktury modelu upowszechniana **Dobrych Praktyk** CSR w BRANŻY ELEKTROMASZYNOWEJ.

Rysunek 2. MODEL upowszechniania DOBRYCH PRAKTYK w obszarze CSR w BRANŻY ELEKTROMASZYNOWEJ. Norma ISO – 26000: Obszar tematyczny: Praktyki/Aspekty Pracownicze – zatrudnianie i stosunki pracy, warunki pracy, dialog społeczny/pracowniczy, BHP w pracy, rozwój kapitału ludzkiego.

Rysunek 3. Procedury oceny zastosowania dobrej praktyki.

Rysunek. 4. Krzywa uczenia.

Rysunek 5. Krzywa roszczenia.

Spis tabel

Tabela 1 Podobieństwa i różnice w działaniach społecznie odpowiedzialnych, realizowanych przez zbadane przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej w Bułgarii i w Polsce, w województwie warmińsko-mazurskim

Tabela 2 Podobieństwa i różnice w działaniach społecznie odpowiedzialnych, realizowanych przez zbadane przedsiębiorstwa branży elektromaszynowej w Bułgarii i w Polsce, w województwie

Tabela 3 Matryca logiczna modelu. Upowszechnianie DOBRYCH PRAKTYK CSR w branży elektromaszynowej – UDP – CSR – BM

Tabela 4 SESJA: Zrównoważony rozwój (ZR). Upowszechnianie DOBRYCH PRAKTYK CSR w branży elektromaszynowej – UDP – CSR – BM

Tabela 5 SESJA: Bezpieczeństwo i higiena pracy (bhp). Upowszechnianie DOBRYCH PRAKTYK CSR w branży elektromaszynowej – UDP – CSR – BM

Tabela 6 SESJA: HR. Upowszechnianie DOBRYCH PRAKTYK CSR w branży elektromaszynowej – UDP – CSR – BM

Tabela 7 Etapy osiągania celów i rezultatów za pomocą modelu upowszechniania dobrych praktyk ze ścieżką mainstreamingu.

Tabela 8 Operacjonalizacja wymiernych zadań rocznych w modelu upowszechniania dobrych praktyk ze ścieżką mainstreamingu.

Tabela 9 KWESTIONARIUSZ „Idealny pracownik”

Tabela 10 Indywidualny samooceny „Idealny pracownik”

Tabela 11 Model „Idealny pracodawca”

Tabela 12 Indywidualny arkusz samooceny „Idealny pracodawca”

wersja przelamanie.indd 54 2013-08-14 14:09:15

Prace grup roboczych Worliny luty 2013

Prace grup roboczych - Worliny marzec 2013

wersja przelamanie.indd 55 2013-08-14 14:09:15

Seminarium ponadnarodowe - Ryn kwiecień 2013

Debata podczas pracy grup roboczych kwiecień 2013

wersja przelamanie.indd 56 2013-08-14 14:09:52

Podpisanie porozumienia pomiędzy organizacjami pracodawców i pracowników - Ostróda październik 2012

Podpisanie porozumienia pomiędzy organizacjami pracodawców i pracowników - Ostróda październik 2012

wersja przelamanie.indd 57 2013-08-14 14:10:25

Seminarium w Ostródzie 17-19.09.2012 - przedstawiciele Partnera z Bułgarii

Seminarium w Ostródzie 17-19.09.2012

wersja przelamanie.indd 58 2013-08-14 14:11:08

Spotkanie organizacji pracowników podczas wizyty bilateralnej w Sofii czerwiec 2013

Wizyta bilateralna w Sofii czerwiec 2013.JPG

wersja przelamanie.indd 59 2013-08-14 14:11:58

wersja przelamanie.indd 60 2013-08-14 14:12:18